

**Proposta de um novo sistema de serviço com vista à
melhoria da experiência do cliente em loja de operadora de
telecomunicações**

O caso da Vodafone

Bernardo da Silva Vieira Bagorro de Matos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

Engenharia e Gestão Industrial

Orientadores: Prof. Carlos Manuel Pinho Lucas de Freitas
Prof. João Carlos da Cruz Lourenço

Júri

Presidente: Prof. Carlos António Bana e Costa
Orientador: Prof. João Carlos da Cruz Lourenço
Vogal: Prof. António Miguel Areis Dias Amaral

Novembro 2019

Agradecimentos

É difícil mencionar em apenas duas dimensões quem contribuiu para que eu me encontrasse onde estou, prestes a tornar-me engenheiro.

Em primeiro lugar, ao meu Pai Fernando, pelos seus conselhos nas horas chave e por me ter permitido escolher o caminho que me pareceu o correto, proporcionando-me estabilidade emocional e ensinando-me que nunca nada é o fim do mundo.

Ao irmão Manel, irmã Maria do Mar, mãe Susana, queridos avós e Adelaide, que acompanharam de perto este percurso e que me ajudaram a tornar no que sou hoje. É impossível mencionar tudo o que ainda hoje fazem por mim, e por isso vos estou tão grato.

Ao restante clã Vieira, que me faz sentir abençoado por pertencer a esta família.

À Inês, que através da sua lente testemunhou o processo de A a Z, irradiando apoio incondicional desde antes eu sequer ter começado a escrever este documento.

A todos os meus amigos, a família que se escolhe, e que sem a qual muito dificilmente estaria tão satisfeito com as memórias que levo do meu percurso académico.

À Deolinda, Sandra, Melanie, Helena, Carla e Alexandra, das equipas de *Customer Experience* e *Customer Value Management* da Vodafone Portugal, que tanto me ensinaram em tão pouco tempo, e sem as quais eu não teria despertado a curiosidade para abordar o tema investigado nesta dissertação.

Finalmente, ao Prof. Carlos Lucas Freitas e ao Prof. João Lourenço, que me guiaram e aconselharam nos últimos seis meses, um sentido obrigado.

Gratias omnibus.

Abstract

In the last decades service companies shifted their focus from a strictly commercial and trading point of view to a more customer-centric one, investing in the customer experience along the several interaction points of their services. The consumers' profile is becoming increasingly singular in terms of preferences, which makes the standardization of service design and provision not an adequate option. This is due mainly to the technology evolution that provides more reliable, fast and interactive services, allowing the migration of any consumer to the competitors at the earliest sign of dissatisfaction.

This document provides an analysis on the present scenario of customer satisfaction with telecommunication companies, as well as the design of a new holistic and customer-centric service system, following the MINDS theory. This system integrates the customer perspective and qualitative judgments and suggests an alignment between front-end and back-end processes, allowing better management of customer interactions with the several available interfaces, improving customer experience.

Regarding the service concept, the data gathered and analyzed from an online survey, a focus group, and interviews to store assistants, confirm that the main factors present in the value constellation of customers are: reduced waiting time; clear speech by assistants; feeling comfortable; and the interaction with technology. Also, there were used tools borrowed from Design Thinking and Multicriteria Decision Analysis, combining these fields with Service Design, contributing an innovative way for designing a service. The new proposed holistic and customer-centric service system is based on the factors mentioned, increasing customer participation along its journey.

Keywords: customer experience; customer constellation value; service design; design science research; design thinking; value co-creation.

Resumo

Nas últimas décadas as empresas de serviços mudaram o seu foco de uma perspectiva estritamente comercial para uma centrada no consumidor, investindo na melhoria da sua experiência ao longo dos pontos de contacto com o serviço. O perfil do consumidor é progressivamente singular nas suas preferências, tornando a padronização do desenho e fornecimento de serviços uma abordagem inapropriada. Isto deve-se principalmente à evolução tecnológica, que permite o fornecimento de serviços mais fiáveis, rápidos e interativos, permitindo a migração de clientes para a concorrência motivado pelo mínimo descontentamento.

Este documento fornece uma análise ao cenário atual da satisfação dos consumidores com as empresas de telecomunicações, bem como o desenho de um sistema de serviço holístico e centrado no consumidor, seguindo a metodologia MINDS. Este sistema integra a perspectiva e julgamentos qualitativos do cliente, sugerindo uma coordenação entre os processos que decorrem no palco e nos bastidores do serviço, resultando numa gestão das interações das várias interfaces com o consumidor e numa experiência de serviço melhoradas.

Os dados analisados de um inquérito *online*, um grupo de foco e entrevistas a assistentes de loja confirmam que os principais fatores na constelação de valor do consumidor são: tempo de espera reduzido; clareza no discurso do assistente; sensação de conforto; e interatividade com tecnologia. Foram combinadas ferramentas de *Design Thinking*, Análise de Decisão e Desenho de Serviços, resultando numa abordagem inovadora de desenho do serviço. O sistema proposto é baseado nos fatores anteriormente mencionados, aumentando a participação do consumidor ao longo da sua jornada.

Palavras-chave: experiência do consumidor; constelação de valor do consumidor; desenho de serviços; investigação de desenho de serviços; *Design Thinking*; cocriação de valor.

Índice

Agradecimentos	ii
Abstract	iii
Resumo	iv
Índice	v
Lista de Figuras	vii
Lista de Tabelas	viii
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	ix
1 Introdução	1
1.1 Problema e motivação	1
1.2 Objetivos da Dissertação.....	1
1.3 Metodologia de Investigação	2
1.4 Estrutura da Dissertação	3
2 Definição do Problema	5
2.1 Introdução.....	5
2.2 A Indústria das Telecomunicações	5
2.2.1 Setor das Telecomunicações	5
2.2.2 Evolução das Telecomunicações em Portugal	5
2.2.3 Nova Dinâmica do Mercado das Telecomunicações	7
2.3 O Grupo Vodafone em Portugal.....	9
2.3.1 Da Telecel à Vodafone	9
2.3.2 Estrutura Organizacional	10
2.3.3 Presença Geográfica	11
2.3.4 Posição no Mercado Português	11
2.4 Relação Cliente-Operadora.....	12
2.4.1 Reclamações	12
2.4.2 Indicador de satisfação no setor das telecomunicações.....	13
2.5 Necessidade de melhoria	15
2.6 Conclusões do capítulo	15
3 Revisão da literatura	17
3.1 Introdução.....	17
3.2 Experiência do Consumidor	17
3.2.1 Evolução do conceito	17
3.2.2 Importância de modelar o comportamento do consumidor	19
3.2.3 Experiência do consumidor como conceito multidimensional	20
3.3 Desenho de Serviços	21
3.3.1 Início das teorias sobre serviços	21

3.3.2	Conceptualização	22
3.3.3	Níveis do desenho de serviços.....	24
3.3.4	Diferentes Perspetivas de desenho de serviços	27
3.3.5	Implicações do desenho de serviços	28
3.3.6	O elo entre indústrias de serviços e desenho de serviços	29
3.3.7	O elo entre análise multicritério de decisão e desenho de serviços	29
3.4	Metodologias de desenho de serviços com foco na experiência do consumidor	32
3.4.1	<i>Management and Interaction Design for Service</i>	33
3.4.2	<i>Customer Experience Modeling</i>	35
3.5	Comparação entre metodologias	38
3.6	Conclusões do capítulo	39
4	Método de Investigação	40
4.1	Introdução.....	40
4.2	Recolha de dados.....	40
4.2.1	Dados recolhidos por inquérito <i>online</i>	40
4.2.2	Dados recolhidos em grupo de foco.....	42
4.2.3	Dados recolhidos por entrevista a assistentes	43
4.3	Processo.....	44
5	Dados recolhidos	45
5.1	Introdução.....	45
5.2	Inquérito <i>online</i>	45
5.2.1	Respostas ao inquérito <i>online</i>	45
5.3	Mapas causais elaborados com o grupo de foco.....	48
5.4	Entrevistas a assistentes.....	50
5.4.1	“O que procuram os clientes na ida à loja, mesmo que inconscientemente?”	50
5.4.2	“Quais os principais pontos de agrado e de desagrado dos consumidores?”	50
5.4.3	“Que processos se desenrolam nos bastidores do serviço?”	51
5.4.4	“Qual a afluência média diária às lojas?”	51
5.4.5	“Quais os tempos médios de espera?”.....	51
5.5	Jornada atual do consumidor em loja Vodafone	51
5.5.1	Legenda da jornada atual do consumidor	52
5.5.2	Jornada atual do consumidor	53
6	Análise dos dados recolhidos.....	55
6.1	Inquérito online	55
6.1.1	Análise das respostas ao primeiro módulo	55
6.1.2	Análise das respostas ao segundo módulo.....	59
6.1.3	Análise das respostas ao terceiro módulo	60
6.2	Grupo de foco.....	61

6.2.1	Análise de causas e consequências	61
6.2.2	Análise de centralidade do mapa geral de grupo	62
6.2.3	Constelação do inquérito <i>online</i> vs grupo de foco	63
6.3	Proposta do novo sistema – aplicação da MINDS	64
6.3.1	Desenho do conceito de serviço	64
6.3.2	Desenho do sistema de serviço	65
6.3.3	Descrição do novo sistema de serviço	66
7	Conclusões, limitações e trabalho futuro	68
7.1	Sistema de serviço proposto vs. atual	68
7.2	Limitações do trabalho desenvolvido	69
7.3	Trabalho futuro	70
7.4	Considerações finais	71
	Referências	1
	Anexos	1
	Anexo A - Bibliografia principal e respetivos conceitos	1
	Anexo B - Questionário distribuído online.	2
	Anexo C - Respostas ao inquérito online.	3
	Anexo D - Número de respostas por cada unidade da escala de -5 a 5 (Questão 7)	4
	Anexo E - Mapas cognitivos individuais do grupo de foco (via Decision Explorer)	6

Lista de Figuras

Figura 1 - Estrutura da dissertação.	4
Figura 2 - Evolução dos acessos telefónicos entre 1935 e 1995.	6
Figura 3 - Evolução do número de acessos móveis ativos entre 2010 e 2018.	7
Figura 4 - Evolução da taxa de penetração de pacotes de múltiplos serviços no mercado.	8
Figura 5 - Receitas acumuladas por ano (em milhares) relativas a pacotes múltiplos	8
Figura 6 - Presença do grupo VF a nível mundial	9
Figura 7 - Organigrama da VF-PT	10
Figura 8 - Quotas de receita das operadoras no quarto trimestre de 2018, em Portugal.	12
Figura 9 - Quotas de assinantes das operadoras no quarto trimestre de 2018, em Portugal.	12
Figura 10 - Reclamações por cada mil clientes a cada uma das operadoras.	13
Figura 11 - Processo de avaliação da satisfação do consumidor	13
Figura 12 - Evolução do NPS por operadora, entre Janeiro de 2018 e Março de 2019	14
Figura 13 - Evolução do TNPS e variáveis de entrada entre Abril de 2018 e Junho de 2019.	14

Figura 14 - Ferramentas de Design Thinking apropriadas para cada etapa do DSN.....	27
Figura 15 - Etapas da AMD e respetivas atividades (adaptado de (Belton & Stewart, 2002))	30
Figura 16 - Exemplo de um mapa causal.....	31
Figura 17 - Processo de IDC (Adaptado de (Hevner et al., 2004))	33
Figura 18 - Estrutura conceptual da MINDS ao longo de cada nível do DS (Teixeira et al., 2017).....	35
Figura 19 - Aplicação da CEM a um caso específico (Teixeira et al., 2012)	37
Figura 20 - Satisfação do consumidor com a sua operadora atual.	45
Figura 21 - Distribuição das respostas à quinta pergunta.....	46
Figura 22 - Distribuição das respostas à sexta pergunta.	46
Figura 23 - Exemplo de interpretação dos mapas do Anexo E.....	48
Figura 24 - Mapa de grupo.	49
Figura 25 - Sistema de serviço padrão atual do consumidor em loja.	52
Figura 26 - Satisfação do consumidor da VF.	56
Figura 27 - Satisfação do consumidor da MEO.	56
Figura 28 - Satisfação do consumidor da NOS.....	56
Figura 29 - Satisfação do consumidor da Nowo.	56
Figura 30 - Avaliação da experiência do consumidor em loja VF.	58
Figura 31 - Avaliação da experiência do consumidor em loja MEO.	58
Figura 32 - Avaliação da experiência do consumidor em loja NOS.....	58
Figura 33 - Avaliação da experiência do consumidor em loja Nowo.	58
Figura 34 - Porção do mapa causal de grupo.	61
Figura 35 - Seis conceitos chave do mapa geral.	63
Figura 36 - Constelações de valor apuradas via inquérito online (à esquerda) e por grupo de foco (à direita).....	64
Figura 37 - Sistema de serviço de atendimento em loja proposto.	66

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Número de lojas VF por distrito e total por zona geográfica.....	11
Tabela 2 - Componente da experiência do consumidor e respetiva referência bibliográfica	21
Tabela 3 - Associação de cada fator com a bibliografia que o suporta.	41

Tabela 4 – Número de respostas a cada item, segmentado por classificação.....	47
Tabela 5 – Avaliações de satisfação categorizadas e segmentadas por operadora.....	57
Tabela 6 - Cálculo do valor do NPS por operadora.	57
Tabela 7 – Avaliações de satisfação na loja categorizadas e segmentadas por operadora.	58
Tabela 8 – Cálculo do TNPS do retalho físico por operadora.....	58
Tabela 9 - Mediana e moda da importância de cada fator para os inquiridos.	60
Tabela 10 - Resumo das melhorias propostas pelo sistema desenhado.	69

Lista de Abreviaturas e Acrónimos

AHP – *Analytic Hierarchy Process*

AMD – Análise Multicritério de Decisão

CEM – *Customer Experience Modeling*

CD – Cliente Detrator

DSN – Desenho de Serviço de vários Níveis

GFK – *Growth From Knowledge*

IDC – Investigação de Desenho Científico

MINDS – *Management and Interaction Design for Service*

MAH – Modelação da Atividade Humana

CN – Cliente Neutro

NPS – *Net Promoter Score*

CP – Cliente Promotor

REC – Requisitos da Experiência do Consumidor

TMV – Teoria Multi-atributo de Valor

TNPS – *Touchpoint Net Promoter Score*

VF – Vodafone

1 Introdução

Este capítulo proporciona uma contextualização do problema a ser abordado, começando por pela descrição do mesmo e respetiva motivação na secção 1.1. Na secção 1.2 são definidos os objetivos em vista com a realização deste trabalho, sendo que a metodologia de investigação utilizada se encontra sumariamente descrita na secção 1.3. A secção 1.4 apresenta a estrutura da dissertação.

1.1 Problema e motivação

Atualmente a indústria assiste a uma mudança de paradigma na direção de soluções e desenho de processos holísticos e centrados no cliente. De acordo com Achrol e Kotler (2011) esta tendência contempla a oferta de produtos e serviços como parte de uma experiência, em contraste com a anterior visão de que a oferta de produtos se baseia no mero fornecimento de um serviço. Este é um dos principais motivos que levam a que a qualidade da experiência do consumidor no decorrer de todo o contacto com determinada empresa seja uma prioridade.

Este documento propõe transmitir ao leitor, através de uma análise clara e devidamente fundamentada, como será possível melhorar a experiência do consumidor aquando do atendimento numa loja de telecomunicações. A solução passa pela implementação de um sistema desenvolvido com base numa metodologia de desenho de serviços centrada no consumidor, já que a criação de uma conexão com o mesmo que vá além da mera troca comercial é cada vez mais a chave para o sucesso de uma empresa.

A empresa em destaque, onde alguns dos dados foram recolhidos e em qual parte das análises se executaram é a Vodafone, com um universo de 3,7 milhões de clientes de rede móvel em Portugal. A escolha desta multinacional como objeto de estudo recai sobre a sua presença a nível global e dedicação à área de experiência do consumidor, proporcionando melhor conhecimento de como se rege o setor das telecomunicações, e resultando numa dissertação sobre o caso real da décima operadora de telecomunicações mais valiosa do mundo, de acordo com Haigh e Jagodzinski (2019).

1.2 Objetivos da Dissertação

O principal objetivo desta dissertação visa o desenho, devidamente fundamentado por literatura científica adequada, de um sistema de atendimento em loja holístico, i.e., que articule os processos nos bastidores e no palco do serviço e que seja capaz de gerir todas as interações do consumidor com os elementos contextuais, como atores e produtos, levando à melhoria da sua experiência.

Este trabalho procura atingir os seguintes objetivos:

- (1) Perceber que fatores estão presentes na constelação de valor do cliente.
- (2) Comparar a satisfação do cliente com o atendimento em loja entre as várias operadoras.
- (3) Pontos de melhoria e de manutenção da viagem do cliente à loja.
- (4) Compreender os processos que se desenrolam tanto no palco como nos bastidores do serviço durante a jornada do consumidor atualmente.
- (5) Investigar quais os fatores que mais afetam a experiência do consumidor.

(6) Desenhar um sistema de serviço em loja com vista à melhoria da experiência do consumidor.

1.3 Metodologia de Investigação

Inicialmente procedeu-se a uma fase exploratória de recolha de dados qualitativos, seguindo as diretrizes de *Grounded Theory* (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 1990), recorrendo à distribuição de um inquérito *online*, realização de um grupo de foco e entrevistas presenciais a assistentes de loja da Vodafone. O inquérito *online*, disponível no Anexo B, foi distribuído pelas redes sociais a consumidores das várias operadoras de telecomunicações atuantes em Portugal, e o seu propósito relaciona-se com os objetivos (1), (2), (3) e (5), descritos na secção 1.2. Este inquérito constitui uma sólida base sobre a qual se podem inferir conclusões acerca da experiência atual de consumidor, da sua satisfação, fatores que privilegia e o modo como usufrui do serviço, já que foi respondido por mais de 240 consumidores, alguns com perfis distintos.

Já as entrevistas presenciais foram feitas a dois grupos: sete assistentes de loja em quatro instalações diferentes, e a um grupo de foco constituído por oito consumidores, dois de cada uma das principais operadoras: Vodafone, MEO, NOS e Nowo. As entrevistas a assistentes de loja Vodafone resultaram no cumprimento do objetivo (4), complementando também com dados importantes o objetivo (3). Quanto ao grupo de foco, permitiu apurar através de ferramentas descritas no capítulo 4, os conceitos fundamentais presentes na constelação de valor de cada consumidor, seguindo uma abordagem construtivista de apoio à decisão (Schein, 1999). Nesta etapa houve integração de ferramentas de apoio à decisão multicritério, como retratado na secção 4.2.2. A realização de um grupo de foco permitiu a integração dos julgamentos qualitativos de uma base de consumidores diversificada, contribuindo também para o cumprimento dos objetivos (1), (2), (3) e (5).

Além disto, recorrendo a ferramentas de *Design Thinking*, tais como observação comportamental e experiência do serviço, foi possível determinar como a jornada do consumidor se desenrola no cenário atual, analisando fatores como o percurso em loja e tempos de espera, contribuindo para o cumprimento do objetivo (4).

Quanto à revisão da literatura, a metodologia utilizada incluiu a pesquisa e análise de publicações e artigos de referência com palavras e frases-chave como experiência do consumidor, viagem do cliente, desenho de serviços, modelação da experiência do consumidor, sistema de serviço e investigação de desenho científico. Os artigos de maior relevância para esta dissertação foram extraídos de bases de publicações académicas e científicas *online*, tais como *B-on*, *ResearchGate* ou *Sci-hub*, e organizados recorrendo à plataforma *Mendeley*. É de realçar que a classificação das revistas e jornais científicos onde comparecem os artigos analisados foi sempre averiguada na plataforma *Scimago*, sendo privilegiada a classificação pertencente ao primeiro quartil.

Dado que existe uma vasta literatura que aborda aos tópicos anteriormente mencionados, foram privilegiadas as publicações de maior renome e contribuição para desenvolvimento do ramo, sendo também considerada a sua antiguidade e adequação aos traços científicos atuais.

Finda a revisão de literatura adequada, a recolha de dados e análise dos mesmos, é possível desenhar o novo sistema de serviço com vista à cocriação de valor por parte do consumidor, melhorando assim a sua experiência em loja, cumprindo o objetivo (6) mencionado na secção 1.2.

1.4 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação encontra-se dividida em sete capítulos:

O capítulo 1 refere-se ao presente capítulo onde o tema em estudo começa a ser apresentado. O problema abordado é descrito sumariamente juntamente com alguns dos objetivos a cumprir, a metodologia a ser adotada e a estrutura do mesmo.

O capítulo 2 apresenta uma caracterização detalhada do problema abordado: a melhoria da experiência do consumidor em loja recorrendo ao desenho de um serviço centrado no mesmo, analisando o caso concreto de uma multinacional das telecomunicações, a Vodafone. Neste capítulo é fornecida uma contextualização desta indústria a nível global e nacional, bem do grupo Vodafone Portugal (VF-PT) e a sua evolução no mercado português em termos de clientes, receitas e geografia. Também são analisadas as tendências emergentes do mercado das telecomunicações, o estado atual da satisfação do consumidor com as operadoras e as reclamações a setor. Finalmente, é feita uma contextualização do problema em foco juntamente com os objetivos em vista.

O capítulo 3 dedica-se à literatura mais relevante sobre o conceito de experiência do consumidor, e como o mesmo tem vindo a evoluir desde que ganhou relevância, na década de 90. É também analisada literatura existente na área de desenho de serviços, passando pela sua conceptualização e evolução enquanto conceito, bem como as diferentes perspetivas associadas ao mesmo, implicações à sua utilização e ligação às indústrias de serviços. É ainda feita a ponte entre análise multicritério de decisão (AMD) e o desenho de serviços. A última secção deste capítulo contempla metodologias existentes de desenho de serviços com vista à cocriação de valor e melhoria da experiência do consumidor, descrevendo-as, refletindo sobre a sua aplicabilidade ao caso em estudo e identificando vantagens e desvantagens. Esta revisão da literatura proporciona uma melhor compreensão dos aspetos mais importantes para uso e teste, além do entendimento dos conceitos e definição da metodologia a utilizar na dissertação.

O capítulo 4 apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho, que tem como base a recolha e análise de dados qualitativos provenientes de um inquérito distribuído *online*, um grupo de foco, entrevistas individuais a assistentes de loja Vodafone e ainda observação comportamental. A metodologia adotada é devidamente justificada e analisada, bem como é aferida a sua aplicabilidade ao problema em questão.

No capítulo 5 são apresentados os dados obtidos por via das três fontes mencionadas anteriormente, sendo que as análises e conclusões decorrentes dos mesmos são feitas apenas no capítulo 6.

No capítulo 6, à parte da análise referida anteriormente, é apresentado o sistema de serviço em loja proposto com base nas constelações de valor apuradas no capítulo 5.

O capítulo 7 começa por comparar do sistema atual em loja com o proposto, refletindo sobre as limitações do mesmo. Finalmente, são sugeridas algumas direções que a futura investigação neste âmbito pode seguir, bem como são realçados os contributos deste trabalho para o universo científico.

A Figura 1 contempla as várias etapas envolvidas na realização deste trabalho bem como a sua sequenciação.



Figura 1 - Estrutura da dissertação.

2 Definição do Problema

2.1 Introdução

Este capítulo providencia uma visão do problema abordado na dissertação.

A secção 2.2 contempla uma contextualização da indústria das telecomunicações, passando por uma visão global da mesma, afinando para a sua evolução em Portugal e para a nova dinâmica de venda de serviços neste setor. Na secção 2.3 é proporcionado um enquadramento do grupo Vodafone, passando pela sua constante transformação desde o momento da penetração no mercado português até aos dias de hoje, bem como a sua cultura, valores e presença a nível mundial e nacional. Na secção 2.4 é retratado o panorama de reclamações alusivas ao ano 2018, onde é fornecida a distribuição do mercado de consumidores de serviços de telecomunicações e o peso das reclamações associadas a cada operadora, sendo ainda feita uma comparação de reclamações entre empresas. Nesta secção são introduzidos os principais indicadores de satisfação recolhidos junto dos consumidores, através dos serviços *call center* de uma entidade externa. É feita uma análise da evolução destes indicadores aos longo dos últimos meses, proporcionando uma visão mais clara sobre o desempenho de cada operadora na gestão da interação com o consumidor. A secção 2.5 contempla uma reflexão sobre a necessidade de melhoria dos sistemas de serviço em loja, com base nos valores atuais dos indicadores de satisfação do consumidor. A secção 2.6 apresenta as conclusões deste capítulo.

2.2 A Indústria das Telecomunicações

2.2.1 Setor das Telecomunicações

Ao longo das últimas três décadas a indústria das telecomunicações tem-se expandido a um ritmo acelerado a nível global. A rapidez de crescimento nesta área pode ser explicada por diversos fatores, tais como progressos nas tecnologias de telecomunicações e a liberalização do mercado (Dunnewijk & Hultén, 2007). Os avanços neste setor são reconhecidos como uma força que atua no sentido da globalização e do rápido crescimento económico a nível mundial, e devem-se em parte aos desenvolvimentos nas comunicações por satélite, fibra ótica, tecnologia móvel e internet, permitindo a nível global a criação de pontes comunicativas entre qualquer entidade no planeta (Lam & Shiu, 2010).

Na entrada do presente século as parcerias entre tecnologias de informação e as áreas de telecomunicações têm definido o panorama geral de fusões entre diversos setores. Este tipo de uniões resulta nas maiores, mais caras e talvez mais imprevisíveis alianças dos tempos modernos (Majumdar, Yaylacicegi, & Moussawi, 2012).

2.2.2 Evolução das Telecomunicações em Portugal

Os primeiros passos das telecomunicações em Portugal remontam ao ano de 1882, com a introdução das primeiras linhas telefónicas que conectaram o centro de Lisboa a Carcavelos e aos observatórios da Escola Politécnica e da Tapada da Ajuda. A tecnologia a nível de redes era ainda um tópico recente, pelo que o número de clientes de comunicações por telefone abrangia apenas quinze elementos.

Entre 1904 e 1910 deu-se uma expansão das redes de telecomunicações a nível nacional, conectando as cidades de Lisboa e Porto com os seus arredores. No entanto, a primeira república e a guerra mundial resultaram na desvalorização da moeda portuguesa levando à escassez de equipamentos, impedindo o crescimento das redes de comunicação. Esta tendência alterou-se depois de 1923, em grande parte devido à aposta no setor por parte dos *Correios, Telégrafos e Telefones* (CTT), que levaram à expansão das redes nacionais para o estrangeiro, permitindo comunicar com países como Espanha, França e o Reino Unido.

No ano de 1936 surgem as primeiras emissões de serviços de valor acrescentado, como partidas de futebol, noticiários ou até mesmos concertos, com recurso à telefonia vocal. Desde então assistiu-se à adoção das telecomunicações na divulgação de informação e nos negócios, levando a um aumento exponencial do parque de acessos telefónicos tanto em zonas rurais como urbanas em Portugal. A Figura 2 representa esta evolução no período entre 1935 e 1995.

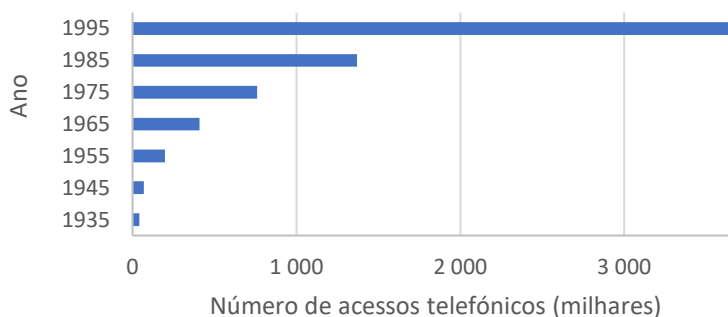


Figura 2 - Evolução dos acessos telefónicos entre 1935 e 1995. (Adaptado de Santos, 1998)

Analisando a Figura 2 é possível constatar um crescimento reduzido entre 1935 e 1945, um reflexo do impacto da segunda guerra mundial no crescimento deste setor. Nas décadas de 50, 60 e 70 do século XX deu-se o processo de automatização das redes de comunicação em todo o território nacional, que ficou concluído em 1985. Esta automatização proporcionou a digitalização da comutação telefónica, uma tendência que teve início em 1987 nas cidades de Lisboa e Aveiro.

A utilização de redes de diferentes operadores potenciou a criação de uma atmosfera de negócio e entendimento entre utilizadores, fornecedores de equipamentos e empresas que providenciam os serviços de telecomunicações. Acompanhando esta tendência concorrencial, surge em 1988 a primeira operadora de telecomunicações em Portugal, a TMN. No espaço de nove anos, em 1997, o mercado nacional assiste ao aumento de uma para três operadoras: a TMN; Telecel; e Optimus. A formação deste oligopólio e a comercialização do telemóvel explicam o acelerado aumento de subscritores deste serviço de comunicações móveis. De acordo com Botelho e Costa Pinto (2004), entre 1995 e 2000, o número de consumidores de serviços móveis aumentou aproximadamente de 340.800 para 5.193.500, o que se reflete num incremento de 1024% em apenas cinco anos.

Assim, torna-se natural a verificação de um crescimento no número de acessos móveis ativos nos últimos anos, que é determinado com base na contagem de cartões *SIM/USIM* ativos, i.e., o número de aparelhos com capacidade de fazer e receber chamadas, mensagens ou de aceder a serviços de

transmissão de dados. A Figura 3 espelha esta evolução discriminada por trimestre, entre os anos de 2010 e 2018 (inclusive).

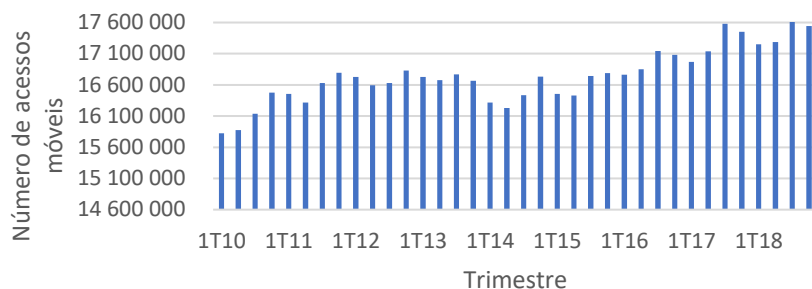


Figura 3 - Evolução do número de acessos móveis ativos entre 2010 e 2018. (Adaptado de ANACOM, 2019a)

Um dos fatores que possibilita o aumento do número de subscritores destes serviços é a amplitude da cobertura de rede móvel e fixa em Portugal. Em 2017, de acordo com o divulgado pela Autoridade Nacional de Telecomunicações (ANACOM), cerca de 90,9% dos lares portugueses inseriam-se em áreas com cobertura, o que resultou no posicionamento do país em 8º lugar numa lista de 28 países pertencentes à União Europeia no que toca à porção de território com cobertura.

Também a tecnologia associada às redes de nova geração, introduzida em 2015, potenciou o crescimento do setor uma vez que a cobertura destas redes em zonas rurais chegou aos 36,9%, valor bastante superior à média dos estados-membro da União Europeia, que se situava em 9,4%. Passados apenas dois anos o valor de cobertura deste serviço nas zonas rurais aumentou para cerca de 53,2%, em grande parte devido à forte concorrência existente neste setor (ANACOM - *Serviços móveis - 2018*, 2019). Atualmente, o número de serviços subscritos tende a aumentar, não só pela aposta das empresas em tecnologias como *cloud computing* e *big data*, mas também pela comercialização de novas gerações de rede como a 5G.

2.2.3 Nova Dinâmica do Mercado das Telecomunicações

Em 2011 assistiu-se a uma mudança na forma como são vendidos os diversos produtos e serviços característicos de uma empresa de telecomunicações: telefones fixos, telemóveis, internet, serviço de televisão e banda larga móvel. A venda destes produtos deixou de ser estritamente isolada e começaram a surgir os primeiros pacotes de serviço fixo (3P – *triple play*), onde a venda implica que o consumidor adquira três produtos em simultâneo da mesma operadora: serviço de televisão, internet e telefone fixo, por um período de seis, doze ou vinte e quatro meses.

Uma pequena variante dos pacotes 3P são os pacotes de serviços convergentes, 4P (*quadruple play*) e 5P (*quintuple play*). Os 4P são pacotes 3P aos quais é adicionado o serviço de rede móvel, também sujeito a contratualização por um prazo mínimo e máximo semelhantes aos dos 3P. Já os 5P, são 4P aos quais é adicionado o serviço de banda larga móvel.

Tratando-se de um oligopólio, os pacotes e preços impostos pelas diferentes operadoras são semelhantes, podendo diferir o modelo de negócio com que os produtos e pacotes são inseridos no

mercado, possíveis descontos, promoções ou campanhas. Devido a esta padronização dos serviços providenciados, a experiência do consumidor é de vital importância.

2.2.3.1 Taxa de penetração dos pacotes de múltiplos serviços

A venda de serviços em pacotes potenciou a utilização da banda larga fixa e móvel, do serviço de televisão por subscrição e dos próprios serviços de voz. Assim, a taxa de penetração de pacotes de múltiplos serviços tem vindo a aumentar desde 2011, conforme representado na Figura 4.

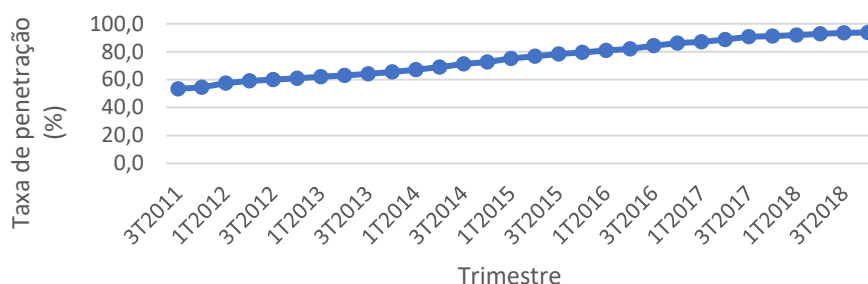


Figura 4 - Evolução da taxa de penetração de pacotes de múltiplos serviços no mercado. (Adaptado de ANACOM - Serviços móveis - 2018, 2019)

Em 2016, apenas cinco anos após a introdução dos pacotes de serviços no mercado, já 80% das “famílias clássicas” (designação atribuída pelo INE) portuguesas analisadas eram subscritoras deste novo modelo de serviços. Atualmente a taxa de penetração encontra-se nos 93%, onde a MEO é a líder por uma curta margem, seguida pela NOS. Já a Vodafone, encontra-se em terceiro nesta lista, apesar de ser a operadora com mais subscritores nos pacotes 5P (ANACOM, 2019b).

2.2.3.2 Receitas dos pacotes de múltiplos serviços

Atendendo à evolução da aderência dos consumidores de serviços de telecomunicações aos pacotes múltiplos, explicada na secção anterior, é natural verificar um aumento nas receitas associadas à venda de 3P, 4P e 5P, conforme representado na Figura 5 em unidades de milhares de euros, desde 2015 até ao presente (ANACOM, 2019b).

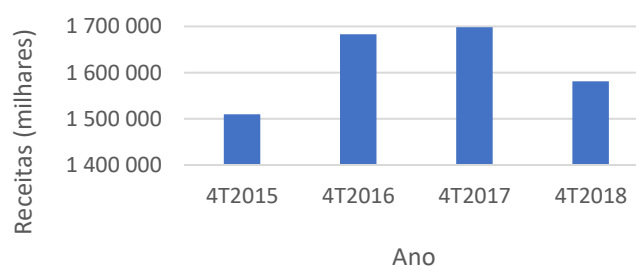


Figura 5 - Receitas acumuladas por ano (em milhares) relativas a pacotes múltiplos (Adaptado de ANACOM, 2019)

A quebra na tendência crescente das receitas acumuladas entre 2017 e 2018 deve-se a uma mudança nos serviços considerados como “oferecidos em pacote”. No início de 2018, as receitas destes serviços passaram a excluir as receitas de consumos ou prestações adicionais não incluídas na assinatura, como é o caso de aditivos para voz, dados móveis, mensagens, pacotes de canais e canais *premium*

(ANACOM, 2019b). Atendendo ao facto dos valores expostos na Figura 5 corresponderem aos valores do quarto trimestre de cada ano, está justificado este decréscimo nas receitas mencionadas.

2.3 O Grupo Vodafone em Portugal

2.3.1 Da Telecel à Vodafone

Em 1992 é fundada a operadora Telecel. Desde cedo esta empresa destacou-se no mercado nacional cobrindo cerca de 57% do território continental e 83% da população portuguesa. Além disto, foi a primeira fornecedora de serviços de telecomunicações com serviço de apoio ao cliente disponível 24 horas, todos os dias da semana.

A entrada do grupo Vodafone (VF) no mercado português dá-se em 2001, quando a Telecel estabelece uma parceria com a multinacional com vista ao desenvolvimento do setor da informação, quebrando barreiras à transmissão de informação e possibilitando a difusão das comunicações móveis. No ano seguinte, a VF é pioneira no serviço de MMS em Portugal revolucionando o envio de imagens através do telemóvel, e atingindo o marco de três milhões de clientes em território nacional. Em 2003, dois anos após a entrada da VF no mercado nacional, as ações da VF-PT saem da bolsa após aquisição de 100% do capital pelo grupo VF, mantendo o seu estatuto de entidade privada nacional, embora alimentada por capital estrangeiro. Em 2007 a VF-PT é o segundo maior operador nacional, com cerca de cinco milhões de clientes e um aumento no número de colaboradores para 1661.

A nível global, a VF é um dos maiores grupos do setor das telecomunicações com operações em 25 países, parcerias em 44 países e serviço fixo em 18 mercados diferentes. A Figura 6 espelha a presença do grupo VF a nível mundial, representada pelos países coloridos a vermelho.



Figura 6 - Presença do grupo VF a nível mundial

Em Setembro de 2018 o grupo contabilizava cerca de 532 milhões de clientes com serviço móvel e 20,4 milhões de clientes de serviço fixo em todo o mundo. Atualmente, a VF é considerada a décima operadora mais valiosa do mundo, avaliada em 18.774 milhões de dólares. A NOS aparece no 123.º lugar e a MEO no 124.º na lista das trezentas operadoras de telecomunicações mais valiosas do mundo (Haigh & Jagodzinski, 2019).

2.3.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional da Vodafone espelha as características do setor em que esta operadora se insere. A necessidade de contacto permanente com numerosos fornecedores e o vasto leque de perfis de consumidores, característicos de um ramo de atividade assente na evolução tecnológica e na inovação, levam à descentralização da tomada de decisão. Outra característica que proporciona eficácia na gestão da VF-PT é a descentralização da tomada de decisão. Esta descentralização ocorre visto que o poder de decisão assenta nos diretores dos vários departamentos e não na chefia de primeira e segunda linha. O papel dos níveis mais altos da hierarquia (primeira e segunda linha) prende-se com a definição e comunicação de objetivos, enquanto que as medidas e ações para os atingir são definidos pelas entidades de linha intermédia.

A Figura 7 apresenta o organigrama da VF-PT, permitindo uma representação hierárquica dos vários departamentos deste grupo.

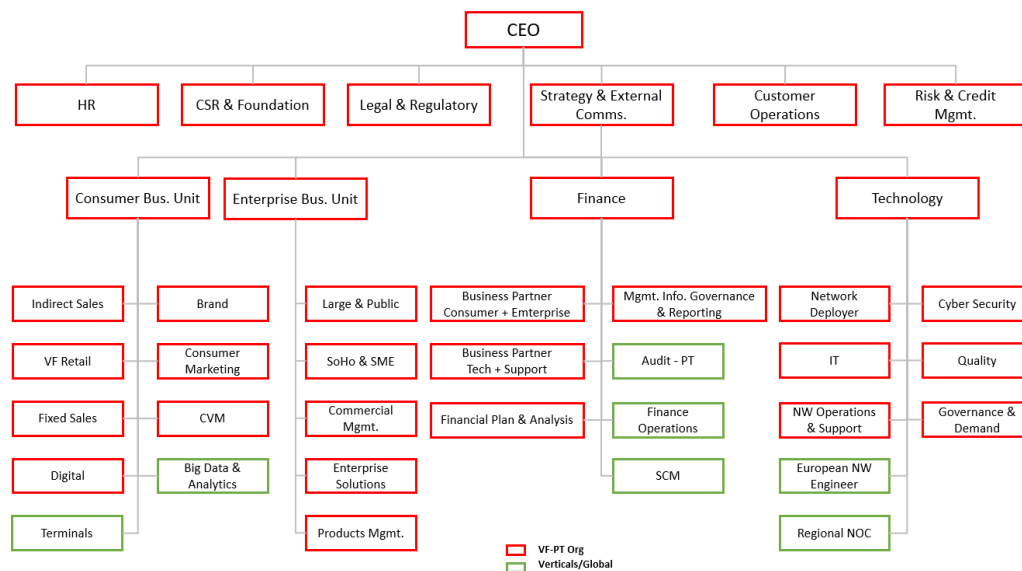


Figura 7 - Organigrama da VF-PT

No caso desta empresa, as funções desempenhadas pelos vários departamentos são o principal critério de agregação. Esta disposição, típica de organizações de grande dimensão, gera alguns problemas na gestão e no fluxo de informação proveniente de áreas transversais a toda a empresa. Por exemplo, sendo a gestão da cadeia de abastecimento um serviço de uso comum a toda a organização, o agrupamento de todos os processos inerentes a esta área num só bloco (na Figura 7, este bloco é o intitulado SCM – *supply chain management*), pode levar a dificuldades no âmbito da coordenação das diferentes funções e distanciamento de objetivos organizacionais (Neves, 2001). De modo a mitigar este risco, a VF-PT recorre a critérios secundários de agrupamento de atividades, de modo a complementar o critério primário. Dois destes critérios são: a repartição do mercado de clientes em dois grupos principais, os consumidores particulares e empresariais; segmentação geográfica do mercado, permitindo que as vendas no Norte, Centro e Sul de Portugal continental, juntamente com as Ilhas, sejam analisadas separadamente e que a publicidade e promoções divulgadas sejam mais adequadas a cada um destes grupos.

2.3.3 Presença Geográfica

A VF-PT está distribuída ao longo do país, possuindo instalações físicas em todos os distritos e em algumas ilhas. De modo a tornar a gestão ao nível da logística, retalho e de outros departamentos menos complexa, o grupo segmentou o território nacional em quatro áreas geográficas distintas: Norte (distritos de Aveiro, Braga, Bragança, Coimbra, Guarda, Porto, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu); Centro (Castelo Branco, Évora, Leiria, Lisboa, Portalegre, Santarém e Setúbal), Sul (Faro e Beja) e Ilhas (arquipélago açoriano e madeirense). A Tabela 1 permite aferir como a VF se distribui em Portugal, apresentando o número de lojas que possui em cada uma das áreas mencionadas anteriormente.

Tabela 1 - Número de lojas VF por distrito e total por zona geográfica

Zona	Distrito	Número de lojas	Total (Zona)
Norte	Aveiro	20	100
	Braga	14	
	Bragança	3	
	Coimbra	10	
	Guarda	3	
	Porto	40	
	Viana do Castelo	2	
	Vila Real	4	
	Viseu	4	
Centro	Castelo Branco	2	73
	Évora	1	
	Leiria	13	
	Lisboa	31	
	Portalegre	1	
	Santarém	17	
	Setúbal	8	
Sul	Beja	1	16
	Faro	15	
Ilhas	Açores	9	22
	Madeira	13	

Ao analisar o total de instalações físicas de retalho da VF por zona, não deixa de ser curiosa a discrepância entre a zona Norte e a Sul, por exemplo. O número de lojas varia devido a um conjunto de fatores, alguns controláveis e outros exógenos. Alguns destes fatores são: a intensidade de fluxo comercial, o número de clientes ou até mesmo o custo de manutenção do ponto de venda. A instalação de uma entidade de retalho VF depende, em última instância, da sua viabilidade económica.

2.3.4 Posição no Mercado Português

Atualmente a VF é uma das principais operadoras de telecomunicações atuantes em território português, apresentando-se como uma das empresas com maior volume de receitas e quota de

mercado, resultante em parte da soma das diversas percentagens de vendas de serviços fixos, serviços móveis, 2P, 3P, 4P e 5P.

A Figura 8 espelha a quota de receitas de cada uma das operadoras de telecomunicações no último trimestre de 2018, onde se observa que a líder é a MEO (40%), seguida pela NOS (33%). A terceira operadora com maior quota é a VF (25%), sendo que a Nowo (2%) ocupa o último lugar desta lista com uma percentagem residual (ANACOM, 2019a). De modo a aferir a posição da VF a nível de quota de clientes, torna-se proveitoso analisar os valores do último trimestre de 2018, como apresenta a Figura 9 (ANACOM, 2019a). Assim, compreende-se que a MEO (41%) liderou em termos de assinantes, seguida pela NOS (37%). Novamente, a VF (18%) ocupou a terceira posição, seguida pela Nowo (4%).

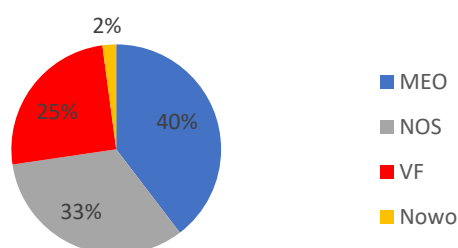


Figura 8 - Quotas de receita das operadoras no quarto trimestre de 2018 em Portugal.

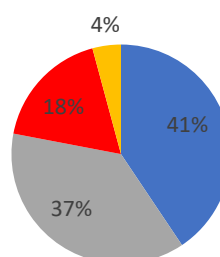


Figura 9 - Quotas de assinantes das operadoras no quarto trimestre de 2018 em Portugal.

2.4 Relação Cliente-Operadora

2.4.1 Reclamações

Atualmente existem quatro principais fornecedoras de serviços de telecomunicações em Portugal: Vodafone; MEO; NOS; e Nowo. A competição é muito elevada dada a consolidação deste oligopólio, pelo que a mínima preferência entre ofertas de mercado, motivada por fatores como diferenças de preço ou cobertura de rede, leva à migração dos consumidores de uma empresa para a concorrência.

Em 2018 as reclamações às operadoras do setor das telecomunicações em Portugal registaram uma diminuição de 4,5%, menos 3.900 relativamente a 2017. A MEO, detentora da maior quota de clientes do mercado, é responsável por 43% das reclamações, seguida de 32% dirigidas à NOS, 21% à Vodafone e 4% à NOWO (ANACOM - *Serviços móveis - 2018*, 2019). No entanto é necessário analisar estes dados com um critério baseado numa proporcionalidade, visto que a dimensão da base de clientes associada a cada uma das operadoras altera o significado das referidas percentagens. A Figura 10 mostra, por cada operadora, o número de reclamações por conjunto de mil clientes.

Com esta abordagem a ordem de enumeração das operadoras com base no volume de reclamações é alterada, e conclui-se que em cada mil clientes, 11,3 reclamam da NOWO, 6,8 da NOS, 4,6 da MEO e 3,6 da VF. Olhando de uma forma geral para este setor de comunicações existe uma média de 4,8 reclamações por cada mil clientes (ANACOM - *Serviços móveis - 2018*, 2019).

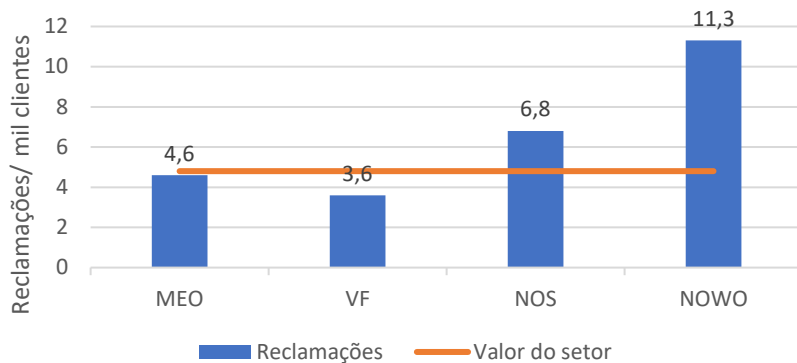


Figura 10 - Reclamações por cada mil clientes a cada uma das operadoras.

A partir da análise da Figura 10 é possível constatar que em 2018 as operadoras NOS e Nowo apresentaram volumes de reclamações acima do valor padrão de mercado, 4,8 ‰, enquanto que a VF foi a que apresentou menor valor, 3,6‰. Quanto aos principais motivos de reclamação no setor, importa destacar “Avarias” com 16% do total de reclamações, “Faturação” com 14% e “Cancelamento de serviços” com 10% (ANACOM - *Serviços móveis - 2018, 2019*).

2.4.2 Indicador de satisfação no setor das telecomunicações

Sendo o consumidor o fator determinante no sucesso de qualquer negócio, torna-se necessário aferir a sua satisfação com as respetivas empresas de modo a que se possam identificar pontos de melhoria ou de manutenção sob a perspetiva do cliente. Em Portugal, a *Growth From Knowledge* (GFK) é o órgão responsável pela pesquisa de mercado no setor das telecomunicações, cujo âmbito é a recolha de opinião e avaliação do consumidor no que toca à sua satisfação com as várias fornecedoras deste tipo de serviços. É de realçar que a GFK é um órgão externo a qualquer umas das operadoras de telecomunicações, atuando apenas na recolha e análise de dados, adotando um cariz imparcial.

A Figura 11 representa o processo de recolha de julgamentos e categorização dos consumidores: através dos canais de *call center* da GFK é pedido ao consumidor que classifique a sua satisfação com a sua operadora numa escala de zero a dez. De acordo com a sua resposta o cliente é categorizado como detrator, neutro ou promotor. As escalas associadas a cada uma destas categorias são: de zero a seis (inclusive) o cliente é considerado um detrator (CD); de sete a oito (inclusive) o cliente é considerado como neutro (CN); de nove a dez o cliente é considerado um promotor (CP).



Figura 11 - Processo de avaliação da satisfação do consumidor

Partindo das amostras recolhidas, é determinado o *Net Promoter Score* (NPS) de cada uma das empresas de telecomunicações. A fórmula de cálculo deste parâmetro baseia-se na desigualdade entre a percentagem de CP e a percentagem de CD:

$$NPS = P\% - D\% \quad (1)$$

Quanto maior for o valor de $P\%$ em relação a $D\%$, maior a satisfação geral com a operadora em causa. No que toca às quatro principais operadoras atuantes em Portugal, VF, MEO, NOS e Nowo, a evolução do NPS entre Janeiro de 2018 e Março de 2019 é a descrita na Figura 12, pelos dados da GFK.

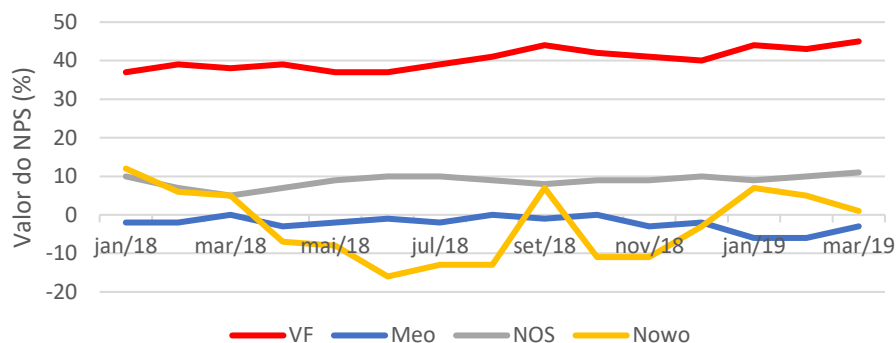


Figura 12 - Evolução do NPS por operadora entre Janeiro de 2018 e Março de 2019

Da Figura 12 constata-se que a VF tem uma satisfação do cliente superior à das suas concorrentes, o que indica uma boa gestão da interação com o consumidor. No entanto o foco do presente trabalho é a melhoria da experiência do consumidor em loja, ou seja, torna-se necessário avaliar o cenário atual ao nível do retalho físico recorrendo a indicadores mais apropriados, não tão genéricos como o NPS.

É necessário introduzir o *Touchpoint Net Promoter Score* (TNPS), que apura a satisfação do consumidor em cada ponto de contacto com o serviço, como as lojas, o *call center*, a plataforma *online*, ou qualquer outro canal de interação com a operadora. Ao nível do retalho físico tem três parâmetros de entrada: satisfação nas vendas; no serviço; e nas reparações. A Figura 13 apresenta a variação do TNPS do retalho físico e de cada um dos parâmetros de entrada entre Abril de 2018 e Junho de 2019.

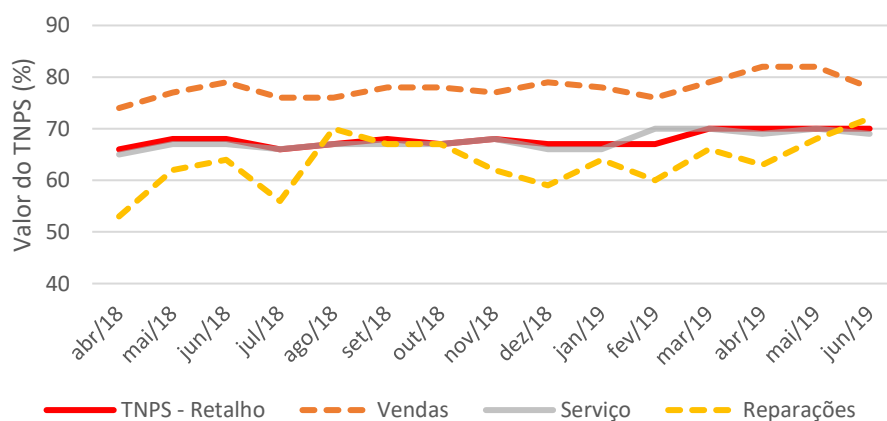


Figura 13 - Evolução do TNPS e variáveis de entrada entre Abril de 2018 e Junho de 2019.

Uma análise da Figura 13 permite detetar uma maior variação no parâmetro de entrada “Reparações”, sendo que as “Vendas” contribuem significativamente para o aumento do valor do TNPS. Já o “Serviço” apresenta um percurso semelhante ao do valor do TNPS.

O valor atual do TNPS da VF encontra-se estabilizado nos 70% desde Março, havendo uma margem de progressão de 30%, através da prestação de um serviço de atendimento em loja com vista à melhoria da experiência do consumidor.

Os valores de TNPS, sendo apurados por um órgão externo, apenas são divulgados se a empresa em questão o permitir. Dada esta limitação, não foi possível apurar os valores de TNPS da MEO, NOS ou Nowo, dificultando a comparação entre as diversas operadoras no que toca à satisfação do consumidor ao nível do retalho físico. Também os dados sobre o TNPS das restantes entidades VF no estrangeiro não foram transmitidos por questões de confidencialidade do negócio.

Posto isto, torna-se vital o desenho de um novo sistema de serviço em loja, que resulte na melhoria da experiência do consumidor ao nível do retalho físico.

2.5 Necessidade de melhoria

O setor das telecomunicações caracteriza-se por uma constante inovação proporcionada pelo avanço tecnológico. Sendo um mercado de oligopólio, derivado do número reduzido de empresas que nele participam, o mínimo descontentamento com uma operadora pode levar à migração de um cliente para a concorrência.

Esta iminência é o motivo de cada vez mais as operadoras de telecomunicações investirem em áreas que abordam a experiência do consumidor e que propõem métodos e soluções com foco na cocriação de valor por parte do consumidor. A ambição desta dissertação é precisamente a melhoria da experiência do cliente em loja, de modo a criar uma ligação emocional com o mesmo proporcionando uma interação que vai além da mera oferta comercial. Esta visão permite cativar o consumidor e facilitar o processo de recomendação do mesmo a outros clientes, promovendo a sua lealdade à VF.

2.6 Conclusões do capítulo

A secção 2.1 deste capítulo permite ao leitor o acesso aos tópicos que serão abordados ao longo do mesmo. A secção 2.2 contempla a evolução da indústria das telecomunicações em Portugal bem como a reestruturação que este mercado sofreu nos anos mais recentes, incluindo alguns dados quantitativos de enquadramento, nomeadamente evolução da taxa de penetração de pacotes de serviço múltiplos (Figura 4) e receitas discriminadas por ano (Figura 5). Na secção 2.3 é feita a contextualização do grupo VF-PT, passando por marcos tecnológicos, estrutura da organização e presença tanto nacional como global.

Já na secção 2.4, é descrita a evolução e analisado o estado atual do indicador de satisfação NPS, proveniente do julgamento dos consumidores e referente a cada uma das principais operadoras de telecomunicações atuantes em Portugal. Analisando a Figura 12 é possível constatar que a VF tem o melhor NPS comparativamente à concorrência, o que demonstra uma boa gestão da interação com o consumidor. No entanto, dado o âmbito desta dissertação, é conveniente analisar em detalhe outro indicador de satisfação, o TNPS, alusivo a pontos de contacto específicos entre consumidor e serviço, seja um balcão, a plataforma virtual ou até mesmo conteúdo publicitário. Mais propriamente, deve-se analisar o TNPS ao nível do retalho físico, i.e., da loja. Este indicador é o resultado de três entradas

distintas: a satisfação no âmbito das vendas; do serviço; e das reparações. A evolução do TNPS nas lojas VF desde Abril de 2018 está descrita na Figura 13, e o seu valor encontra-se atualmente nos 70%, havendo margem para melhoria. Este valor pode ser aumentado através do provisionamento de serviços de atendimento em loja mais centrados no consumidor, melhorando a sua experiência e, conseqüentemente, estimulando a sua lealdade à operadora.

3 Revisão da literatura

3.1 Introdução

Este capítulo apresenta uma revisão de literatura adequada ao desenvolvimento da metodologia de investigação.

Na secção 3.2 é analisado o conceito de experiência do consumidor, atendendo à sua evolução enquanto conceito e à sua multidimensionalidade, no sentido em que abrange diversos campos sensoriais e cognitivos do consumidor. A secção 3.3 proporciona um entendimento do ramo científico de desenho de serviços, incluindo perspetivas de diferentes autores, implicações desta área e a sua relação com a indústria de serviços e com a análise multicritério de decisão. Na secção 3.4 são identificadas e descritas duas metodologias de desenho de serviços que visam a cocriação de valor e melhoria da experiência do consumidor, enquanto que na secção 3.5 as mesmas são comparadas entre si. A última secção deste capítulo contempla as conclusões relevantes do mesmo.

3.2 Experiência do Consumidor

Uma experiência pode ser vista como um evento onde o consumidor tem uma sensação ou adquire algum tipo de conhecimento através de determinada interação com elementos criados por um fornecedor de serviços (Pullman & Gross, 2004).

3.2.1 Evolução do conceito

O conceito de “experiência do consumidor” surgiu na década de 80, acompanhando a típica literatura de comportamento do consumidor que considerava o mesmo como um decisor racional. Este termo contrastou assim com a sabedoria convencional, já que trouxe uma visão mais abrangente do comportamento do consumidor onde fatores até então negligenciados passaram a ser considerados (Holbrook & Hirschman, 1982), tais como: o papel das emoções no comportamento do cliente, o facto dos consumidores serem não só racionais como emotivos e o seu papel além do simples ato de compra, i.e., a importância da sua recomendação do serviço a outros consumidores (Addis & Holbrook, 2001).

Apesar das primeiras publicações referentes a experiência do consumidor remontarem à década de 80, apenas na de 90 este conceito ganhou relevância com a famosa obra de Pine e Gilmore (1999) onde os autores apresentam as “experiências” como uma nova oferta económica que surge logo após os bens e serviços, no que os mesmos designaram de “progressão do valor económico”.

Nos anos que se seguiram o conceito teve a atenção de vários autores, resultando nas mais diversas contribuições para a sua investigação. Este termo começa então a ser visto como um meio para a criação de valor tanto para a empresa como para o consumidor (Addis & Holbrook, 2001; Carù & Cova, 2003; Ponsonby-McCabe & Boyle, 2006; Shaw & Ivens, 2005).

As abordagens adotadas para a criação de valor surgem de um ponto de vista disruptivo no que toca à definição do que é o consumo: passa a ser considerado como uma experiência holística que envolve o consumidor enquanto ser humano e emocional, e não apenas como comprador. Esta visão promove

o foco sobre a importância de corresponder às expectativas de cada cliente de uma forma singular e personalizada, ao invés de atribuir ao mesmo um carácter generalizável e uma atenção superficial.

A experiência é então vista como um sistema complexo que contempla o consumidor e as interações do mesmo com os diversos elementos contextuais ao longo dos vários níveis do serviço (LaSalle & Britton, 2003; Zomerdiijk & Voss, 2010). Nesta perspetiva presume-se que o valor criado apartir das interações entre o cliente e as ofertas de uma empresa não parte apenas da disponibilização de experiências memoráveis, mas sim através da permissão concedida ao consumidor para vivenciar todos os momentos da jornada do consumidor de um modo excelente e que exceda as suas expectativas (LaSalle & Britton, 2003) ou, por outras palavras, cocriando por si mesmo uma experiência única com a empresa (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Na linha deste raciocínio as empresas não vendem experiências, mas dispõem os artefactos (Zomerdiijk & Voss, 2010) e contextos adequados para que a experiência seja conduzida pelo consumidor, sendo que o mesmo os poderá manipular e cocriar assim um valor único apartir das suas interações (Schmitt, 2003). No entanto, dado que as contribuições científicas no âmbito do termo são tão ricas e diversificadas, surgem várias interpretações e conceptualizações, sujeitas aos pontos de vista dos vários autores (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

Apesar de não haver uma única definição sobre o que é efetivamente a experiência do consumidor, é possível detetar alguns traços comuns na caracterização do conceito por parte dos investigadores. Em primeiro lugar, tem uma dimensão temporal com origem nos diversos pontos de contacto (ou, como designado por Carlzon (1987), momentos da verdade) entre o consumidor e uma empresa ou entre o consumidor e as ofertas de uma empresa (Addis & Holbrook, 2001; Carù & Cova, 2003; LaSalle & Britton, 2003). Outra característica comum à interpretação dos diversos autores sobre a experiência do consumidor é que esta é pessoal, procurando a envolvimento e conexão com o consumidor aos mais diferentes níveis, como o racional, sensorial, físico e emocional, criando assim uma experiência holística (Berry, Lewis, & Haeckel, 2002; Schmitt, 2003).

De acordo com Meyer e Schwager (2007) a experiência do consumidor pode ser definida como a resposta interna e subjetiva que o mesmo tem a um contacto, direto ou indireto, com uma empresa. O contacto direto é feito, por exemplo, no decorrer do processo de compra, uso e serviço do produto adquirido, e é um contacto geralmente iniciado pelo consumidor. No que toca ao contacto indireto, a sua presença e distinção poderá parecer menos óbvia no sentido em que não se dá num só espaço, mas sim em vários. Este tipo de contacto pode ocorrer em pontos não planeados que refiram os produtos, serviços ou até mesmo marcas associadas a uma organização, e essa abordagem pode tomar a forma de diálogo com outro consumidor, publicidade com que o consumidor se depara, notícias a que assiste sobre a empresa, críticas que lê, entre outros canais (Meyer & Schwager, 2007).

Visto que a interação do cliente com o serviço se pode dar em qualquer momento, ganha um carácter de imprevisibilidade. É por esta razão que Vargo e Lusch (2015) consideram que a experiência do consumidor não pode ser planeada, mas sim cocriada nos diversos pontos de contacto entre o cliente e os vários elementos intervenientes, à semelhança do que foi proposto por Prahalad e Ramaswamy (2004) e ainda Schmitt (2003).

O sistema onde se desdobra toda a jornada do consumidor pode ser bastante complexo, pelo que se torna útil distinguir os diferentes elementos do mesmo, tal como fizeram Pine e Gilmore (1999), recorrendo a vocabulário adotado da área do teatro: o ambiente físico é referido como o “palco”; os assistentes intervenientes por parte da organização que proporciona o serviço são “atores”; os clientes serão distinguidos como “audiência”; e o espaço que o consumidor não consegue ver, mas onde alguns dos processos que auxiliam a sua jornada se desenrolam é nomeado de “bastidores”.

A cocriação de valor por parte do consumidor pode ser feita por outros canais, como o emocional, físico ou intelectual. Além disto, a percepção que o cliente tem do serviço prende-se tanto com o seu grau de participação no mesmo como com o ambiente que o rodeia aquando desta interação (Zomerdijk & Voss, 2010). Atendendo às observações de Metters, King-Metters, Pullman e Walton (2006), torna-se mais natural o entendimento do que foi anteriormente escrito. O consumidor aprecia a estética, escapa à realidade, é entretido ou até educado, mas será sempre o envolvimento que promove a repetição da escolha e usufruto do serviço bem como a recomendação do mesmo a outros potenciais consumidores.

3.2.2 Importância de modelar o comportamento do consumidor

A experiência do consumidor será diretamente influenciada pelo conjunto de elementos tangíveis com que o consumidor interage ao longo da sua jornada, sendo o ambiente físico uma das variáveis mais importantes na percepção e comportamento do cliente (Zomerdijk & Voss, 2010). Esta perspetiva deriva do ramo da psicologia ambiental (Mehrabian & Russell, 1974), que estuda o efeito das variáveis ambientais no comportamento dos consumidores. Assim, o ambiente físico envolvente deverá ser desenhado para despoletar emoções e respostas específicas no consumidor, evitando outras como confusão, incompreensão ou falta de controlo. Por esta razão o planeamento e articulação das variáveis associadas à atmosfera onde decorre a jornada do consumidor é crucial para o sucesso de uma experiência de serviço (Hoffman & Turley, 2002). Por exemplo, a atmosfera dos serviços na área do retalho físico deve envolver o desenho de ambientes de compra que exerçam efeitos no consumidor que aumentem a propensão de uma transação comercial (Kotler, 1973; Turley & Milliman, 2000).

Tanto os clientes como os atores com quem interagem percebem o meio que os rodeia e reagem de forma cognitiva, emocional e psicológica (Bitner, 1992). Estas respostas internas têm um impacto direto nas interações entre consumidores e assistentes, dando azo a comportamentos inclusivos ou de rejeição. Os comportamentos inclusivos resultam no desejo de permanecer, explorar e interagir com o serviço do qual o cliente usufrui no momento, enquanto que os comportamentos de rejeição levam à vontade de ignorar ou simplesmente abandonar o serviço, e poderão ser motivados por fatores como confusão ou falta de controlo (Zomerdijk & Voss, 2010). Os consumidores percebem também a experiência através do impacto da mesma nos seus sentidos: visão; audição; olfato; palato; toque. Roberts (2004) refere que os sentidos do cliente podem ser um caminho direto para as suas emoções, levando a concluir que um conexão mais intensa com os sentidos do consumidor leva a uma experiência mais memorável (Haeckel, Carbone, & Berry, 2003; Pine & Gilmore, 1998). A secção 3.2.3 aprofunda as várias componentes que constituem a multidimensionalidade da experiência do consumidor, de acordo com Brakus (2001), Fornerino (2006) e Gentile et al. (2007).

3.2.3 Experiência do consumidor como conceito multidimensional

Estudos comportamentais feitos no âmbito da psicologia fazem a identificação e distinção de três sistemas básicos: sensorial; cognitivo; afetivo (Brakus, 2001; Mehrabian & Russell, 1974; Tavassoli, 1998). Cada um destes sistemas contempla uma estrutura, princípios e interações próprias. Os estudos comportamentais referidos são aplicáveis ao conceito de “experiência do consumidor” já que analisam o conjunto de ações, valores, crenças e interações do consumidor com o sistema (Gentile et al., 2007).

É de realçar que embora esta experiência seja multidimensional e complexa, o consumidor raramente reconhece a estrutura organizacional que suporta a mesma, interpretando a experiência como um sentimento complexo mas unitário, não havendo distinção entre os diferentes componentes (Zomerdijk & Voss, 2010). Partindo da literatura onde a experiência do consumidor é introduzida como um conceito multidimensional (Brakus, 2001; Fornerino, 2006; Gentile et al., 2007), os componentes assumidos como dimensões são: sensorial; emocional; cognitiva; pragmática; de rotina; relacional.

Seguidamente é fornecida uma breve descrição do que contempla cada um dos componentes e como os mesmos podem ser providenciados.

3.2.3.1 Componente sensorial

Componente da experiência cuja estimulação afeta os sentidos. Um serviço, por exemplo, cujo objetivo é proporcionar uma boa experiência sensorial, estimula a visão, audição, tato, paladar e olfato bem como proporcionar prazer estético e regozijo (Brakus, 2001; Gentile et al., 2007).

3.2.3.2 Componente emocional

Componente da experiência que influencia o sistema afetivo do consumidor através da geração de estados de espírito, sentimentos e emoções. A oferta de uma determinada empresa, seja um serviço ou produto, poderá gerar uma experiência emocional com vista à criação de uma relação afetiva entre o consumidor e a própria empresa, a sua marca ou o seu produto (Gentile et al., 2007).

3.2.3.3 Componente cognitiva

Componente da experiência que se relaciona com o pensamento ou processos mentais conscientes por parte do consumidor. A oferta de uma organização pode conectar-se com o cliente recorrendo à sua criatividade ou capacidade de resolução de problemas (Brakus, 2001; Gentile et al., 2007). Em certos casos, a empresa poderá estimular a revisão do conceito de “produto”, do que realmente se pretende dele por parte do consumidor, ou qualquer outra assunção inconsciente comum que o mesmo faça.

3.2.3.4 Componente pragmática

Componente da experiência originada pelo ato prático de realizar uma determinada tarefa. A usabilidade e fiabilidade de desempenho de um produto ou serviço afeta diretamente esta componente, não apenas nos momentos precedentes à compra do mesmo, mas também no restante ciclo de vida do produto (Gentile et al., 2007).

3.2.3.5 Componente de rotina

Componente da experiência responsável pela adequação das características de um produto ao estilo de vida do consumidor. Esta componente verifica-se quando o usufruto ou consumo de um produto se tornam meios para atingir certos valores contemplados pela empresa ou marca, e partilhados pelas crenças do consumidor (Gentile et al., 2007).

3.2.3.6 Componente relacional

Componente da experiência que, além de envolver o consumidor, abrange o seu contexto social, interações com outros consumidores e com os atores intervenientes na sua jornada. A oferta de uma empresa apela a esta componente se encorajar o usufruto ou consumo de um produto em grupo, ou se representa uma paixão comum a diversos consumidores dando azo à criação de comunidades de admiradores. A oferta de uma organização pode ainda traduzir-se em afirmação social, introduzindo um sentimento de integração e pertença numa comunidade ou de distinção de outro grupo social. Neste aspeto também a componente de rotina é importante (Fornerino, 2006; Gentile et al., 2007).

A Tabela 2 reflete a base bibliográfica associada à análise das componentes anteriormente descritas, não tendo, no entanto, sido os referidos autores os únicos a abordar as mesmas.

Tabela 2 - Componente da experiência do consumidor e respetiva referência bibliográfica

Componente	Referências
Sensorial	(Brakus, 2001; Gentile et al., 2007)
Emocional	(Gentile et al., 2007)
Cognitiva	(Brakus, 2001; Gentile et al., 2007)
Pragmática	(Gentile et al., 2007)
Rotina	(Gentile et al., 2007)
Relacional	(Fornerino, 2006; Gentile et al., 2007)

3.3 Desenho de Serviços

3.3.1 Início das teorias sobre serviços

Na década de 70, aproximadamente, surgem os primeiros estudos relacionados com a vertente de marketing (Achrol & Kotler, 2011). Derivado do ramo de marketing de serviços emerge a área de desenho de serviços, que recorre a alguns conceitos, perspetivas e processos de desenvolvimento de serviços comuns aos da área que lhe deu origem (Sangiorgi, 2015).

A investigação no ramo de desenho de serviços acompanha a mudança de paradigma da indústria das últimas décadas, que originalmente que pautava por um foco apenas no provisionamento do produto ou serviço e que atualmente tem a atenção virada também para a relação com o consumidor (Lovelock & Gummesson, 2004; Vargo & Lusch, 2015).

Devido à constante investigação, as teorias e pesquisa relacionadas com marketing foram ampliadas além da tradicional troca de bens, serviços e moeda para incluírem também outros tipos de recursos

considerados valiosos tais como o tempo, lugares, sentimentos, energia, ideias, o público, símbolos ou informação. Foram alargadas para que a interação entre consumidores, fornecedores, competidores e qualquer tipo de entidade interveniente na prestação de determinado serviço tivesse lugar (Hevner, March, Park, & Ram, 2004). Por associação, esta interação torna-se possível e aplicável a qualquer tipo de organizações, sejam elas lucrativas, não-lucrativas, de serviço social, governamentais ou até organizações não governamentais (Achrol & Kotler, 2011).

Os primórdios da investigação na área do desenho de serviços são ainda objeto de discussão dada a sua natureza incerta. Um dos primeiros livros lançados neste campo partiu da autoria de Gorb e Dumas (1986), que distinguem o desenho de processos em três áreas: produto, com o desenho industrial, desenho de embalagens e desenho de serviços; informação, com o desenho gráfico, de marca e *web*; ambiental, com o desenho de processos de retalho, desenho de interiores, entres outros tipos.

A tradicional relação diádica entre o consumidor e o fornecedor do serviço de tem vindo a alterar-se na direção de uma mais dinâmica e conjunta, ou seja, cada vez mais as interações deixam de ser de um cliente para uma empresa mas sim do cliente para vários fornecedores de serviços em simultâneo (Beirão, Patrício, & P. Fisk, 2014). Assim, cada vez mais as empresas investem em áreas que abordam a experiência do consumidor, obtendo vantagem competitiva (Shaw & Ivens, 2005).

Esta mudança de padrão relacional deve-se em grande parte á forte ligação entre tecnologia e inovação nos serviços. A evolução tecnológica proporciona novas configurações de recursos, bem como a reestruturação dos papéis a desempenhar pelas diferentes entidades, suportando assim a evolução e inovação dos serviços em todas as áreas (Grenha Teixeira et al., 2017).

Neste novo paradigma da relação entre consumidor e serviço, o valor da experiência é cocriado por toda a rede de atores envolvidos que colaboram e integram os recursos (Ordanini & Parasuraman, 2011) e pelas interfaces tecnológicas que permitem a interação entre o cliente e o serviço. A interface de um serviço pode ser clarificada como qualquer ponto onde uma organização procura estabelecer contacto com o cliente, seja através de uma chamada telefónica, um balcão físico ou até um anúncio televisivo, por exemplo (Meyer & Schwager, 2007; Rayport, Jaworski, & Kyung, 2005).

3.3.2 Conceptualização

As organizações de serviços reconhecem cada vez mais a importância da experiência do consumidor na sua perceção de satisfação e lealdade, levando à criação de produtos e desenho de serviços centrados na perspetiva do mesmo (Voss, Roth, & Chase, 2008; Zomerdijk & Voss, 2010). Dada a análise do conceito de “experiência do consumidor” na secção 3.2, surge a necessidade de a tornar em algo inigualável e devidamente orquestrado em cada ponto de contacto, através da adoção de uma abordagem integradora de desenho de serviços (Grenha Teixeira et al., 2017).

A investigação de desenho de serviços (IDS) reconhece a relevância da experiência do consumidor na projeção de um novo serviço, sendo um ramo multidisciplinar que envolve áreas como marketing, recursos humanos, operações, estruturas organizacionais e tecnológicas (Ostrom et al., 2010).

O desenho de serviços é uma abordagem holística, centrada no cliente e co criativa que visa a criação de novos serviços (Costa, Patrício, Morelli, & Magee, 2018; Sangiorgi, 2015; Wetter-Edman et al., 2014). Este ramo científico articula os diversos elementos ativos na interação do cliente com o serviço, tais como o espaço e circunstâncias em que o faz, os atores intervenientes e o próprio processo que conduz a jornada do consumidor, que origina a cocriação de valor por parte do cliente ao viver a experiência desejada (Ordanini & Parasuraman, 2011; Teixeira et al., 2012). Esta necessidade de integração de vários elementos de diferentes conjuntos faz com que o desenho de serviços contemple o uso de ferramentas de *Design Thinking*, permitindo a articulação de processos iterativos de exploração, idealização, reflexão e implementação (Brown & Funk, 2008), já que a tecnologia e esta área de serviços andam de mãos dadas, sendo duas prioridades na área IDS.

O desenho de serviços deve propor uma experiência singular e que, ao longo dos diferentes pontos de contacto, resulta na perceção de expectativas satisfeitas ou até mesmo superadas por parte do cliente. De acordo com Shiv e Plassmann (2008), o sucesso de um serviço centrado no consumidor depende de três fatores: a proposta de valor do consumidor (*PVC*), valor obtido da experiência (*VE*), atributos do serviço (*AS*) e preço de usufruto do mesmo (*P*). Se a *PVC* for vista como a soma do *VE* com *AS* e *P*, então um serviço centrado no cliente apenas terá sucesso se o *VE* for superior às soma de *AS* e *P*. Numa linguagem matemática, o sucesso do serviço poderá ser descrito como:

$$PVC = VE + AS + P \quad (2)$$

Já a condição de sucesso de um serviço centrado na experiência, remete para a seguinte comparação:

$$VE > AS + P \quad (3)$$

Para que a condição acima mencionada se verifique, a proposta de um serviço centrado no cliente requer uma gestão sistematizada e desenho de experiências, acompanhadas pelos elementos tangíveis e intangíveis presentes ao longo do serviço (Pullman & Gross, 2004). As organizações devem dispor de um conjunto de elementos e pistas ao longo da jornada do consumidor (Grenha Teixeira et al., 2017). Estas pistas, ou sugestões, são assim o contexto em que a experiência se desenrola, a par das atividades realizadas e dos requisitos de usufruto da experiência (Zomerdiik & Voss, 2010).

Mantendo a perspetiva de Carbone e Haeckel (1994) torna-se possível fazer a distinção destas pistas e sugestões em dois grupos: mecânicas e humanas. Quanto às mecânicas, são geradas através de artefactos físicos como um objeto em exposição ou até o aspeto estético do interior da sala onde o consumidor se encontra. Já as humanas são emanadas através dos atores intervenientes na jornada do consumidor, como o comportamento de um assistente de loja ou até o grau de clareza no seu discurso. Combinados, estes dois grupos de sugestões ao longo da jornada do consumidor contribuem para a criação do contexto onde se desenrola toda a experiência (Berry et al., 2002).

Torna-se imperativo considerar que o contexto de usufruto do serviço inclui os elementos físicos e relacionais contemplados na atmosfera onde a experiência se dá. Estes dois grupos de elementos principais incluem a disposição física do serviço, os atores intervenientes e quaisquer interações com os mesmos, e qualquer outro consumidor e/ou facilitador de qualquer outro serviço que contribua para o usufruto do serviço em causa (Gupta & Vajic, 2000). Nesta linha de pensamento, o contexto poderá

ser uma ferramenta de intensificação do envolvimento e da conexão emocional do cliente, sendo uma prioridade do desenho de um serviço (Pullman & Gross, 2004).

De uma forma genérica, o contexto é o conjunto de elementos em cada ponto de contacto com o serviço, físico ou não físico, enquanto que as atividades desdobram a experiência (Teixeira et al., 2012). As tecnologias emergentes proporcionam contextos inovadores e mais inteligentes com potencial para melhorar a experiência do consumidor, nomeadamente a *Internet of Things* (IOT) e a tecnologia móvel direcionada para a utilização de um serviço em específico (Wuenderlich et al., 2015). Assim, o desenvolvimento de tecnologias de informação mais interativas e acessíveis proporciona uma panóplia de atividades que poderão ser suportadas por canais virtuais, levando à criação dos mais diversos modelos de serviços (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, & Constantine, 2011; Sousa & Amorim, 2018).

O desenho de um serviço deve manter um foco na orquestração de pistas que ocorrem em diferentes pontos espaciais e temporais (Zomerdijk & Voss, 2010). A experiência decorre tipicamente ao longo de um certo período, começando imediatamente antes e acabando imediatamente após o momento de usufruto do serviço (Carbone & Haeckel, 1994; Hoffman & Turley, 2002). As pistas devem ocorrer em qualquer momento durante a utilização do serviço, incluindo nas etapas anteriores e posteriores ao processo de compra. Por esta razão, o desenho de um serviço deve abranger toda a jornada do consumidor, contemplando três níveis principais: O conceito do serviço a ser providenciado, o sistema do serviço e o contacto com o serviço (Hevner et al., 2004; Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011; Zomerdijk & Voss, 2010), descritos na secção 3.3.3.

3.3.3 Níveis do desenho de serviços

Assegurar a coerência de todo o processo desde o nível estratégico ao nível do ponto de contacto do serviço onde o cliente efetivamente usufrui do serviço é um dos maiores desafios para qualquer organização (Goldstein, Johnston, Duffy, & Rao, 2002).

De modo a responder eficientemente a este problema deve-se adotar uma abordagem baseada em Desenho de Serviço de vários Níveis (DSN). Assim é possível conectar a vertente estratégica com a operacional, sistematizando o processo do desenho do serviço ao longo de três níveis distintos: conceito do serviço; sistema do serviço; contacto com o serviço (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011), descritos seguidamente.

3.3.3.1 Conceito do Serviço

O primeiro nível do desenho de um serviço é o apuramento do conceito do serviço, ou proposta de valor (Skålén, Gummerus, von Koskull, & Magnusson, 2015), partindo da constelação de valor do consumidor (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011). Trata-se de um nível fundamental no que toca a qualquer decisão tomada relativamente ao desenho a executar (Goldstein et al., 2002). O conceito de um serviço pode ser visto como o benefício proporcionado ao consumidor, que vai além do usufruto do serviço em si, para abranger também benefícios pertencentes à constelação de valor do consumidor (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011). A constelação de valor contempla os benefícios das ofertas de um serviço e as suas relações sob a perspetiva do consumidor, onde o foco do mesmo está

nos elementos que suportam determinada atividade e não no fornecedor desse mesmo serviço, como referem Ordanini e Parasuraman (2011) e Patrício, Fisk, Falcão e Cunha et al., (2011).

Numa perspetiva de gestão os modelos utilizados para o desenho de serviços incidem mais sobre os mecanismos que retratam a proposta de valor de uma empresa, sob a forma de ofertas nucleares e suplementares ou sob a forma de uma constelação de ofertas e relações (Normann & Ramírez, 1993). Já numa perspetiva de interações do serviço, os modelos que suportam o conceito de serviço são escassos, uma vez que o desenho de interações incide mais sobre o nível estratégico (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011).

No debate e apuramento do conceito de um determinado serviço é comum recorrer à discussão e exploração criativa, sendo comum o uso de ferramentas derivadas de *Design Thinking*, como diagramas de afinidade (Beyer & Holtzblatt, 1997), mapas causais (Bryson, 2004), *user shadowing* (Wixom & Yen, 2013), safari de serviço (Stickdorn, Hormess, Lawrence, & Schneider, 2018), entre outros instrumentos.

Um dos problemas da aplicação descontextualizada destas metodologias prende-se com o facto de, embora suportem a geração criativa de ideias e conceitos, não abordam a as vertentes de negócio inerentes a um determinado serviço.

3.3.3.2 Sistema do serviço

O sistema do serviço pode ser visto como as diversas configurações de atores, tecnologias e outros recursos que interagem entre si de modo simbiótico, criando valor mútuo (Maglio, Vargo, Caswell, & Spohrer, 2009). Assim, torna-se imperativa a definição de interfaces, processos e papéis a desempenhar pelas diferentes entidades, bem como a tecnologia a utilizar (Patrício & Fisk, 2013)(Patrício & Fisk, 2013).

De uma perspetiva de gestão, alguns modelos poderão ser utilizados ao nível do sistema de serviço a fim de articular os diferentes fatores ao longo da jornada do consumidor. Um exemplo de ferramenta a utilizar é a *service blueprint*, introduzida por Shostack (1984) como um fluxograma que contempla o ponto de vista do cliente estabelecendo a separação entre o que ele vê do que ele não vê. Além disto, representa os diversos pontos de interação com o serviço, proporcionando um esclarecimento visual da maneira como são articuladas as atividades que ocorrem no palco e nos bastidores do serviço. De um modo geral, a *service blueprint* retrata as atividades realizadas pelo consumidor e como as mesmas são apoiadas por diferentes interfaces do serviço (L. G. Shostack, 1987). Estes modelos são bem estruturados e permitem a perceção das diferentes implicações que as decisões a nível de palco ou bastidores do serviço podem ter (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011).

Ao nível do sistema do serviço, a perspetiva de interações contribui com modelos menos estruturados do que os acima mencionados, mas que proporcionam uma perceção mais abrangente no que toca à contextualização das atividades que o consumidor realiza e da maneira como o faz. Quadros de histórias, por exemplo, são elementos gráficos que descrevem uma determinada sequência de atividades, e que podem ser acompanhados de narrativas para uma melhor perceção de como o processo se desenrola (Truong, Hayes, & Abowd, 2006).

3.3.3.3 Contacto com o serviço

Os pontos de contacto com o serviço podem ser classificados como momentos de interação entre o cliente e o fornecedor do serviço, seja ele uma organização de qualquer tipo (Bitner, Booms, & Tetreault, 1990). Nestes pontos de encontro, ou contacto, o usufruto do serviço pode ser presencial ou não, dependendo tanto do tipo de serviço providenciado como da tecnologia que o suporta.

A interação entre consumidores e assistentes, atores intervenientes pertencentes à organização que providencia o serviço, é um importante fator que influencia a percepção de qualidade e satisfação com o serviço (Bitner et al., 1990; De Ruyter & Wetzels, 2000), mas estes também podem desempenhar um papel mais abrangente ao estabelecerem uma conexão emocional com o consumidor. Em serviços centrados no cliente é possível que as entidades anteriormente mencionadas sejam requisitadas para, à parte de cumprirem a respetiva tarefa inerente à jornada do consumidor, se relacionarem a um nível intangível com o mesmo criando nele sensações de conforto, segurança, entre outras (Pine & Gilmore, 1999). Estes sentimentos despoletam no consumidor o desejo de voltar, repetir, refletir ou adquirir o serviço (Zomerdijk & Voss, 2010).

As relações estabelecidas entre consumidores e atores que vão além do mero ato de troca de informação, como o estabelecimento de amizades comerciais (Rosenbaum, 2006), estão positivamente correlacionadas com a satisfação do consumidor, lealdade, e recomendação por parte dos mesmos a outros consumidores (Pullman & Gross, 2004).

Na aferição do contacto com o serviço é possível notar diferenças nas contribuições de modelos provenientes tanto de perspetivas de gestão como de interação (Grenha Teixeira et al., 2017): nos primeiros, os modelos são pertinentes para demonstrar como o serviço em causa se desdobra em cada ponto de contacto, recorrendo por exemplo a ferramentas bem estruturadas como a *service blueprint* mencionada e descrita anteriormente. No que toca aos modelos mais fundamentados pela segunda perspetiva, incidem mais sobre aspetos como a estética e articulação das interações das diferentes interfaces do serviço, especialmente aqueles que requerem um maior suporte tecnológico. Deste modo suportam os esforços criativos dos designers de serviços, providenciando uma tela para que seja planeada a interação entre consumidor e tecnologia (Grenha Teixeira et al., 2017). Os esboços (*sketches*) e diagramas de fios (*wireframes*) são exemplos de ferramentas mais aplicadas a uma perspetiva de interação (Garret, 2011), que possibilitam a idealização de cenários que acompanham a jornada do consumidor. O propósito destes modelos de interação é a representação visual de cada interface do serviço, embora a sua forma menos estruturada não aborde a maneira como se dá o fornecimento do mesmo. Apenas uma boa gestão do desenho de um serviço e da sua implementação permitem retirar proveito da tecnologia disponibilizada para o mesmo, bem como proporcionar uma experiência integrada e inigualável, daí que o desenho de serviços integre perspetivas de duas áreas distintas, a de gestão e a de interação.

A Figura 14 contempla uma lista com as ferramentas de *Design Thinking* apropriadas para o desenho de um serviço em cada um dos níveis de serviço anteriormente descritos.

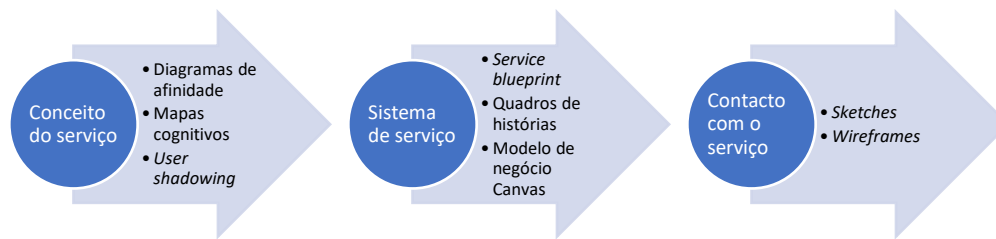


Figura 14 - Ferramentas de Design Thinking apropriadas para cada etapa do DSN.

3.3.4 Diferentes Perspetivas de desenho de serviços

As inovações nos serviços caracterizam-se como ofertas ao consumidor anteriormente não disponibilizadas pela empresa (Ordanini & Parasuraman, 2011). Nesta linha de pensamento, se for feita uma análise numa perspetiva mais relacionada com a lógica de serviços, as inovações de serviços podem ser descritas como a reconfiguração ou reaproveitamento de recursos para criar outros recursos (Lusch & Nambisan, 2015). Neste sentido o desenho de serviços é crucial para a inovação dos serviços visto que possibilita a exploração de recursos, e torna as ideias em criações (Ostrom et al., 2010).

O projeto de serviços requer uma compreensão de todo o sistema envolvente no que toca à relação do cliente com o fornecedor de serviço. Este sistema abrange tanto o contexto como as práticas sociais, e a sua compreensão é proporcionada pelo modo de interação entre os diferentes elementos do sistema e o consumidor (Holmlid & Evenson, 2008).

Os desafios impostos pelo facto do âmbito de aplicação do desenho de serviços se ter alargado a diversos campos de conhecimento, implicam uma integração de ferramentas e métodos de áreas científicas distintas. As contribuições para o desenvolvimento da área de desenho de serviços são provenientes de campos mais focados na gestão, como marketing e gestão de operações (Sampson, 2012). No entanto, também se identificam fortes influências de campos mais ligados à tecnologia, como sistemas de informação, engenharia informática e desenho de interações (Kimbell, 2011). Assim justifica-se a complementaridade das contribuições para a evolução do desenho de serviços em duas grandes perspetivas: a de gestão e de interação.

Quanto às influências derivadas de disciplinas aliadas à gestão, é verificável um maior foco na criação da proposta de valor e na articulação das diversas interfaces e atores de modo a proporcionar a cocriação de valor e uma experiência característica. Para tal recorre-se a modelos mais orientados para os processos (como é o caso da *service blueprint*) ou com uma estrutura de rede (como a constelação de valor do consumidor) (Grenha Teixeira et al., 2017). No entanto os modelos oriundos das áreas de gestão não contemplam detalhadamente a estética e os aspetos tecnológicos da experiência do serviço, tais como o ambiente em que decorre o serviço, a interação entre atores e tecnologia, ou a atratividade e atmosfera de usufruto do serviço (Pacenti & Sangiorgi, 2010).

Dadas as limitações das disciplinas aliadas à gestão, torna-se proveitoso integrar as mesmas com disciplinas de vertente mais focada no desenho de interações já que estas recorrem a ferramentas e métodos de *Design Thinking*, privilegiando uma compreensão holística de problemas que apresentem algum tipo de restrições (Forlizzi, Zimmerman, & Evenson, 2008).

Comparativamente à perspectiva de gestão, a perspectiva de interação incide com maior intensidade sobre os pontos de contacto com os quais o cliente interage fisicamente, ou não, e sobre a tecnologia que usa para o fazer. Deste modo é proporcionada uma contextualização mais abrangente acerca da provisão de determinado serviço, um fator chave no que toca á percepção da experiência por parte do consumidor. Além disto, é possível constatar que a perspectiva da interação é menos estruturada no sentido em que os métodos aplicados não têm um cunho tão empírico, ou seja, não são tão bem definidos, o que torna esta perspectiva mais empática e apropriada para exploração criativa do que a perspectiva de gestão (Lusch & Nambisan, 2015).

3.3.5 Implicações do desenho de serviços

A área do desenho de serviços encontra-se atualmente num estado onde a discussão e pesquisa têm a necessidade de ir além de descrições e justificações sobre o que realmente contempla este conceito (Sangiorgi, 2015). Para perceber a sua aplicação e relevância no futuro são necessários estudos que demonstrem o seu impacto e papel a desempenhar nos negócios e na sociedade.

O facto de não haver uma padronização nas reações que os consumidores têm a diferentes contactos ao longo do usufruto de um serviço faz com que se torne de algum modo impossível prever o resultado de determinada experiência (Verhoef et al., 2009). É necessário ter a noção de que as experiências são construídas pelos clientes com base na sua interpretação de uma série de contactos com o serviço e interações com elementos contextuais, pelo que estas experiências não são totalmente controladas pelo fornecedor do serviço (Hume, Sullivan Mort, Liesch, & Winzar, 2006). Assim o desenho de um serviço com o intuito de atingir uma percepção no cliente previamente definida não é a melhor abordagem, já que o alcance sobre a maneira como o consumidor percebe o serviço é limitado.

Embora um grande conjunto de elementos possam desempenhar um importante papel na formação da sua experiência, é improvável que o cliente reconheça qualquer tipo de estrutura por detrás do serviço providenciado, percebendo cada experiência como com uma sensação isolada (Gentile et al., 2007). Nesta linha de pensamento, a experiência não pode ser desenhada pela organização, mas os serviços podem ser desenhados para uma determinada experiência (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011).

De acordo com Teixeira et al. (2017), três grandes desafios poderão surgir nas áreas de investigação de desenho de serviços aquando do planeamento de serviços que envolvam uma componente tecnológica. Primeiro, embora a tecnologia tenha grande potencial e pareça promissora, a mesma terá de ser desenvolvida de modo a permitir a sustentabilidade da inovação de um determinado serviço bem como a proporcionar ao consumidor uma experiência inigualável. Em segundo lugar, as diversas contribuições dos vários campos de investigação terão de ser integradas, implicando muitas vezes pontos de vista diferentes ou até mesmo conflitos de interesse. Por fim, outro desafio relativo às áreas de investigação de desenho de serviços é a transformação deste campo numa área multidisciplinar, através da integração de perspectivas divergentes em relação ao que realmente significa este conceito.

3.3.6 O elo entre indústrias de serviços e desenho de serviços

De modo a responder à globalização e ao rápido avanço tecnológico as empresas tentam cada vez mais integrar o desenho de serviços nas suas ofertas de produto, criando soluções mais completas (Baines et al., 2017; Gebauer, Gustafsson, & Witell, 2011). Esta transição consiste em mudar o foco das abordagens de negócio da venda de produto para uma mais abrangente, que contempla sistemas com ofertas de produtos e serviços (Baines, Lightfoot, Benedettini, & Kay, 2009). Estes sistemas proporcionam soluções que resultam da junção de componentes de produto e de serviço, proporcionando a cocriação de valor através do seu uso e usufruto por parte do consumidor, e são naturalmente suportadas por uma rede organizacional (Beuren, Gomes Ferreira, & Cauchick Miguel, 2013).

Os consumidores cocriam constantemente valor integrando as ofertas de produtos e serviços dispostas por uma empresa nas suas próprias constelações de valor (Costa et al., 2018). Esta perspetiva leva a que cada vez mais as organizações disponham de ofertas de serviços que promovam estes processos de cocriação de valor, recorrendo a abordagens de desenho de serviços (Wetter-Edman et al., 2014). Por esta razão, as indústrias de serviços e produtos e o desenho de serviços são complementares. A primeira suporta a criação de soluções tanto de serviço como de produto com vista à eficiência de processos, apontando para uma produção com menos resíduos ou redução de custo, por exemplo. No entanto, dado ser um tipo de abordagem cujos alicerces se inserem num contexto mais operacional, pode levar ao desvio do foco para uma visão mais centrada na firma, onde as prioridades se tornam a eficiência e sustentabilidade, descurando a constelação de valor do consumidor. Já o desenho de serviços, sendo uma abordagem holística e co criativa, proporciona o entendimento da experiência do consumidor e dos atores intervenientes em toda a jornada do mesmo bem como os seus contextos, possibilitando a utilização das informações recolhidas no planeamento de interações e serviços futuros inovadores (Morelli, 2009).

3.3.7 O elo entre análise multicritério de decisão e desenho de serviços

A AMD apoia a tomada de decisão quando esta depende de múltiplos objetivos em simultâneo, sendo comum alguns deles serem contraditórios entre si (Belton & Stewart, 2002; Roy, 1996). Esta abordagem proporciona a estruturação de pensamento, a expressão de preocupações de um grupo e uma forma de combinar diferentes perspetivas nas várias etapas do processo de decisão (Philips, 1990).

No mundo atual o papel da AMD está longe de ser trivial, devido aos modelos que contemplam a necessidade de ter vários objetivos definidos, articulados e medidos por descritores de desempenho. Além disto, nem sempre a definição do leque de alternativas disponíveis para um determinado problema é intuitiva, o que leva parte dos agentes de decisão a enfrentar a dificuldade de pensar criativamente no problema em questão e a considerar alternativas inovadoras (Franco & Montibeller, 2010).

3.3.7.1 O processo de AMD

O processo de AMD é complexo e pode ser desenvolvido em qualquer contexto onde o objetivo seja a tomada de decisão com base num leque de alternativas com determinados desempenhos em cada critério previamente selecionado (Belton, 1999).

A AMD segue quatro etapas, cada uma contemplando ações e métodos particulares: identificação do problema; estruturação do problema; construção do modelo; uso do modelo para avaliação e escolha de alternativas (Bouyssou, Perny, Pirlot, Tsoukiàs, & Vincke, 1993; Korhonen & Wallenius, 1997). A Figura 15 permite um entendimento visual da metodologia de AMD, com as atividades características de cada etapa (Belton, 1999).

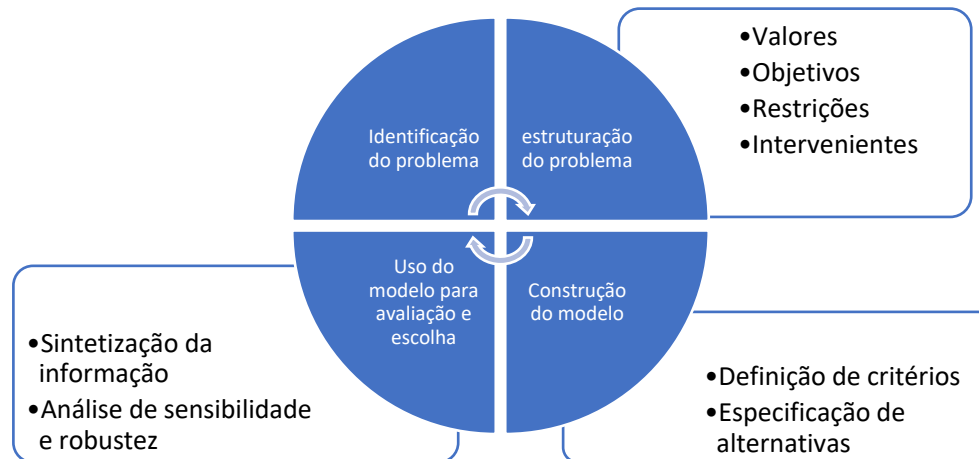


Figura 15 - Etapas da AMD e respetivas atividades (adaptado de (Belton & Stewart, 2002))

No desenho de um serviço surge a necessidade de pensar em tais soluções inovadoras, apuradas partindo de uma AMD recorrendo a ferramentas adequadas para a estruturação de problemas.

Os métodos de estruturação de problemas, aplicados ao desenho de serviços, permitem a integração de diferentes perspetivas e requerem a participação dos consumidores mesmo que estes não detenham algum tipo de conhecimento especializado. Além disso privilegia a operação iterativa, dando azo a ajustes nos diferentes estados de discussão entre os participantes (Mingers & Rosenhead, 2004). Esta estruturação leva a um processo mais transparente e proporciona conclusões mais fiáveis.

Existem diversas ferramentas de estruturação de problemas: mapas causais (Colin Eden, 1988, 2004); mapas dialogais (Conklin, 2007); abordagem da escolha estratégica (Friend & Hickling, 2005); e construção de modelos de grupo (Richardson & Andersen, 1995), entre outras.

O desenho de serviços e a AMD cruzam-se na utilidade proporcionada por uma ferramenta de estruturação de problemas, proporcionando o apuramento de aspetos e/ou fatores pertencentes à constelação de valor do consumidor. Os mapas causais são um instrumento bastante útil e fiável no que toca à determinação do que realmente o consumidor procura na sua jornada aquando do usufruto de um serviço, já que estes mapas são concebidos com base nas perspetivas do consumidor e poderão ser desenhados recorrendo a entrevistas semiestruturadas. Estes mapas são constituídos por conceitos, que se caracterizam por frases curtas que expressam uma ideia, um facto ou uma afirmação. Estes conceitos relacionam-se de forma causal, e graficamente esta relação é identificada por uma seta, onde o sentido da mesma aponta para uma consequência do conceito que a origina.

Os conceitos poderão ser bipolares, sendo que na representação do mapa causal deverá estar descrito um conceito juntamente com o seu efeito oposto. Esta vertente dupla possibilita uma melhor

compreensão do sistema como um todo através da determinação dos conceitos opostos aos originais, na ótica do consumidor. Além disto cada conceito poderá afetar outro positivamente ou negativamente, tendo no fim da seta o símbolo '-'. A representação de um mapa causal permite distribuir o foco da análise por diversos conceitos em simultâneo, já que é possível estabelecer ligações múltiplas. É possível ainda ter a percepção das ideias mais importantes para análise, já que esta ferramenta recorre a uma estrutura hierárquica em que os conceitos mais genéricos se situam no topo e os mais específicos na base do diagrama (Colin Eden, 2004). A Figura 16 contempla um exemplo de um mapa causal, apenas para efeitos de esclarecimento da representação desta ferramenta.



Figura 16 - Exemplo de um mapa causal

3.3.7.2 Preferência do consumidor

A AMD permite que o consumidor, enquanto agente de decisão, pondere pesos relativos aos principais aspetos pertencentes à sua constelação de valor de forma coerente e devidamente fundamentada, possibilitando assim a identificação de preferências entre alternativas.

De modo a providenciar ajuda na tomada de decisão de um problema envolvendo múltiplos critérios é necessário constituir um modelo que represente as preferências do agente de decisão, bem como os seus julgamentos de valor. Este tipo de modelo deve contemplar dois componentes principais (Belton & Stewart, 2002): preferências em termos de cada critério de forma individual – o modelo descreve a importância relativa de atingir diferentes níveis de desempenho em cada critério identificado; um modelo agregado – o modelo permite a comparação entre critérios, de modo a combinar preferências em cada critério.

Existem três tipos de modelos que contemplam preferências e que são geralmente utilizados em problemas de decisão multicritério: modelos de medição de valor; *satisficing*; e de subordinação (Belton, 1999).

3.3.7.2.1 Modelos de medição de valor

O processo de averiguação da preferência de determinada alternativa em relação a outra é delicado, sendo necessário ter sempre em conta dois princípios fundamentais da teoria de medição de valor, a transitividade e a comparabilidade (Belton, 1999; Belton & Stewart, 2002). Supondo a existência de um universo de três alternativas, A, B e C: O princípio da transitividade assume que se o consumidor prefere

a opção A a B , e prefere B a C , então forçosamente terá de preferir A a C . A teoria de valor exige que numa situação estática as preferências sejam transitivas. O segundo princípio, da comparabilidade, estipula que o consumidor, no devido contexto da sua decisão, deve indicar se prefere a opção A a B , B a A , ou se é indiferente optar tanto por uma como por outra. A alternativa que o consumidor preferir tem um valor de atratividade superior, na sua ótica. Recorrendo à nomenclatura apropriada (Fishburn, 1994) é possível descrever os dois princípios:

Se $A > B > C$, então $A > C$.

$A > B$ implica que $V(A) > V(B)$.

Para modelar a preferência do consumidor é necessário medir a importância relativa de atingir determinados níveis de desempenho em cada critério identificado, construindo uma função de valor parcial, $v_i(a)$, para cada um. Assim sendo, a pontuação obtida reflete o valor atribuído ao desempenho da alternativa a no critério i . A ideia-chave da teoria de medição de valor é que as propriedades das funções de valor parciais e a forma de agregação estão criticamente relacionadas (Belton & Stewart, 2002).

3.3.7.2.2 Teoria multi-atributo de valor

Diversos métodos podem ser aplicados para a construção de uma função de valor que meça a atratividade parcial das alternativas em critério, seguindo os fundamentos de teoria multi-atributo de valor (TMV). Estas funções de valor podem ser determinadas recorrendo a julgamentos quantitativos ou qualitativos por parte do agente de decisão. No caso de julgamentos quantitativos é possível apurar as escalas de valor pelo método da bisseção (von Winterfeldt & Edwards, 1986) ou de pontuação direta (*direct rating*) (Edwards, 1977). Se o decisor preferir expressar os seus julgamentos de forma qualitativa, poderá ser aplicado o método MACBETH (Bana e Costa, 1994; Bana e Costa, De Baets, & Sanchez-Lopez, 2012).

Também neste enquadramento terão de ser apurados os pesos dos critérios, podendo para esse efeito ser aplicados os métodos *swing weighting* (Edwards & Barron, 1994), *trade-off* (Keeney & Raiffa, 1976) ou MACBETH (Bana e Costa et al., 2012).

3.3.7.2.3 Modelos de subordinação

Os modelos de subordinação são aplicados às funções parciais de preferência definidas para cada critério. O princípio desta teoria pode ser visto como a generalização do conceito de dominância (Bouyssou et al., 1993; Roy, 1996). Uma alternativa a é preferível (domina) outra alternativa b se:

- $v_i(a) \geq v_i(b)$ para todos os critérios i ($i=1, \dots, n$), sendo n o número de critérios;
- $v_i(a) > v_i(b)$ para pelo menos um critério i ;

Neste caso, a alternativa b é subordinada à alternativa a .

3.4 Metodologias de desenho de serviços com foco na experiência do consumidor

O uso de modelos permite um entendimento comum do conhecimento entre membros de uma equipa multidisciplinar de desenho de serviços. Os modelos tomam o papel de abstrações utilizadas para

explicar conceitos e relações demasiado complexas, e que de outra maneira seriam incompreensíveis (Ludolph, 1998).

3.4.1 *Management and Interaction Design for Service*

3.4.1.1 Investigação de desenho científico como base para MINDS

A *Management and Interaction Design for Service* (MINDS) é uma metodologia desenvolvida com base em abordagens de investigação de desenho científico (IDC) (March & Smith, 1995; Walls, Widmeyer, & El Sawy, 1992). A IDC teve origem nos sistemas de informação e é até hoje considerada um método para o avanço na investigação científica e nos serviços inovadores (Beloglazov, Banerjee, Hartman, & Buyya, 2015; Ostrom, Parasuraman, Bowen, Patrício, & Voss, 2015). O foco da IDC é o entendimento do contexto de fenómenos organizacionais e a criação e avaliação de artefactos que possam resolver problemas propostos por qualquer empresa (Hevner et al., 2004). Estes artefactos poderão tomar a forma de teorias, modelos, métodos e implementações de carácter inovador e valioso para o avanço nas áreas relacionadas com desenho científico (Lusch & Nambisan, 2015).

Ao passo que o desenho de serviços permite a criação de serviços que visam a resolução de um problema específico, a IDC dá azo a que métodos sejam criados com o intuito de avançar os campos de desenho de serviços e de pesquisa de serviços através de um processo iterativo de conceptualização e validação (Grenha Teixeira et al., 2017).

3.4.1.2 IDC como base para a MINDS

Um método desenvolvido com base em IDC contempla duas atividades principais: construção e avaliação (Hevner et al., 2004). A construção relaciona-se com a criação do MINDS, e a avaliação será aferida consoante a aplicação do artefacto desenvolvido a um determinado contexto. Este processo de aplicação a um contexto real depende diretamente da sintonia entre as ciências de *design* e ciências sociais, para a criação de novos conceitos e métodos e para a validação dos mesmos em contextos sociais, respetivamente (Buchanan, 2001; Ken Peffers, Tuunanen, Rothenberger, & Chatterjee, 2007). A MINDS segue as diretrizes de um processo de IDC, repartido em seis etapas, conforme representado na Figura 17.

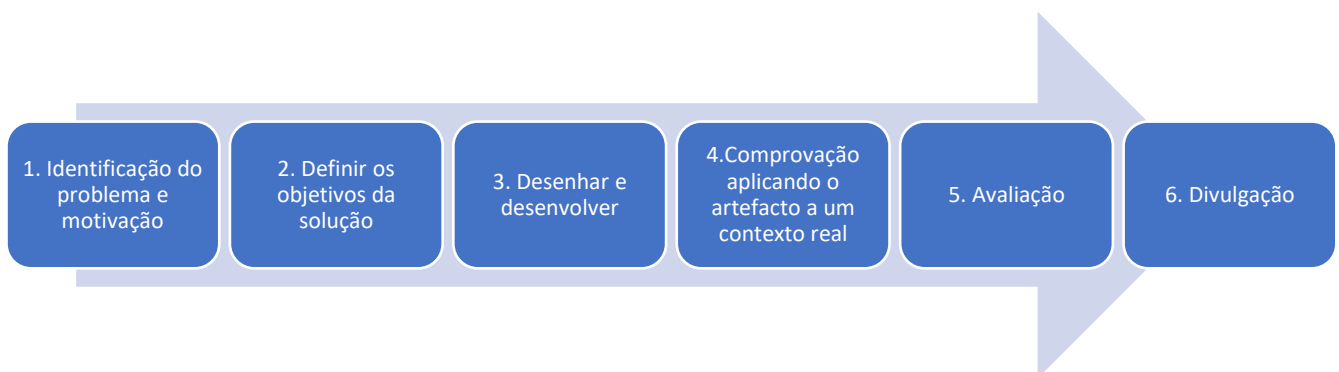


Figura 17 - Processo de IDC (Adaptado de (Hevner et al., 2004))

1. Identificação do problema e motivação: A revisão de literatura com foco na área de pesquisa de serviços suporta a formulação do problema e motivação para o desenvolvimento da MINDS,

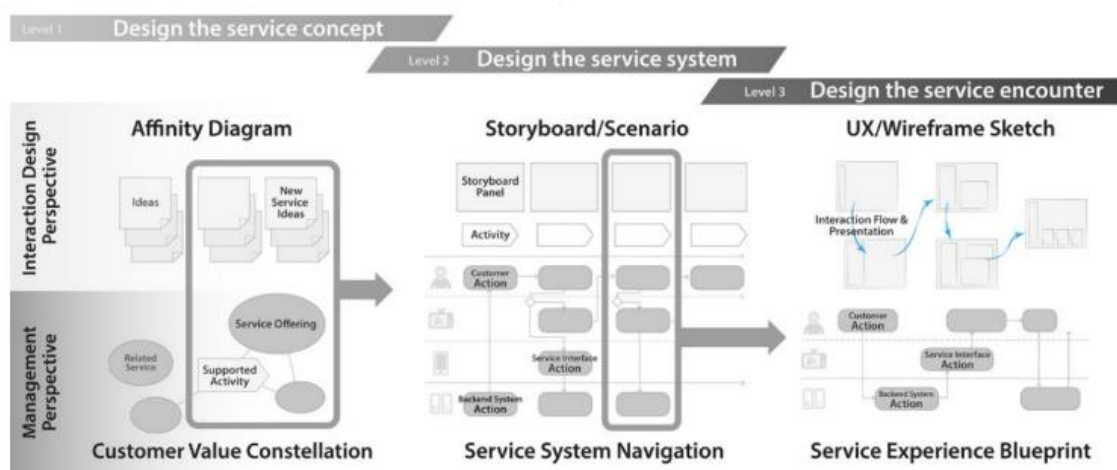
nomeadamente a visão da tecnologia como fator fundamental na cocriação de valor (Lusch & Nambisan, 2015; Ordanini & Parasuraman, 2011).

2. Definir os objetivos da solução: Os objetivos da MINDS são definidos com vista ao desenvolvimento de um método interdisciplinar que integra perspetivas de desenho de serviços realçando o papel da tecnologia, impulsionando a inovação de serviços e melhorando a experiência do consumidor (Grenha Teixeira et al., 2017).
3. Desenhar e desenvolver: O desenvolvimento desta metodologia é suportado por fundamentos teóricos provenientes de perspetivas de gestão e do desenho de interações. No que toca à metodologia de pesquisa, as diretrizes são as de IDC, recorrendo à recolha de dados qualitativos para o desenvolvimento e avaliação dos modelos e do método.
4. Comprovação utilizando o artefacto para resolver o problema: A aplicação da metodologia ao setor das telecomunicações e ao setor da saúde (Grenha Teixeira et al., 2017) prova que a MINDS pode ser adotada em campos distintos, facilitando o desenho de serviços tecnológicos complexos.
5. Avaliação: A avaliação da MINDS segue critérios de IDC (Hevner et al., 2004; K. Peffers, Rothenberger, Tuunanen, & Vaezi, 2012). A validação é feita no seguimento da aplicação da metodologia a um contexto real, seguindo as diretrizes propostas por Gregor & Hevner (2013).
6. Comunicação através de publicações académicas e profissionais: A metodologia deve ser discutida tanto com audiências académicas como profissionais, em reuniões, conferências e publicações.

3.4.1.3 Aplicação da MINDS ao DSN

A MINDS é estruturada ao longo dos três níveis de serviço mencionados e descritos na secção 3.3.3, integrando as contribuições dos mesmos. Deste modo é assegurado que as decisões de desenho são consistentes desde o nível estratégico ao nível de contacto com o serviço, o que constitui um grande desafio para as organizações (Goldstein et al., 2002).

Os modelos de DSN refletem a perspetiva da gestão incorporando modelos e componentes tecnológicos de desenho de serviços. Posteriormente esses modelos são integrados com outros provenientes de perspetivas de interação, mais focados na experiência com a tecnologia e o desenho de interfaces apelativas ao consumidor (Grenha Teixeira et al., 2017). Seguidamente é descrito como as diferentes perspetivas são integradas ao longo dos vários níveis de serviço.



Desenho do Conceito de Serviço

Este nível (secção à esquerda na Figura 18) define os benefícios que o serviço proporciona de modo a suportar uma determinada atividade acedida pelo consumidor. O desenho do conceito de serviço, na MINDS, combina a constelação de valor do consumidor (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011) com diagramas de afinidade (Beyer & Holtzblatt, 1997). Seguindo a notação de modelação de atividade humana (MAH) (Constantine, 2009), demonstra no centro do modelo a atividade do consumidor que estará a ser suportada por determinado processo de desenho de serviços e a rede de valores inerente à mesma. Os diagramas de afinidade tornam-se úteis por possibilitarem a exploração criativa de novos conceitos através da discussão de ideias e organização de conclusões na forma de propostas de valor coerentes (Grenha Teixeira et al., 2017) .

Desenho do Sistema de Serviço

No desenho do sistema de serviço (secção intermédia da Figura 18) a MINDS combina *service blueprint* e quadros de histórias. A primeira permite a representação das diversas interfaces do serviço a desenhar e fornece informação acerca das atividades que o consumidor desempenha. Além disto é possível representar como cada atividade é suportada, incluindo a articulação de processos no palco e nos bastidores do serviço. Os quadros de histórias contribuem como elemento visual, ilustrando a experiência do consumidor desejada e o uso da tecnologia, e podem ser combinados com cenários reforçando a história contada. Estes modelos partem de uma perspetiva de interação proporcionando uma visão holística sobre o processo do serviço e a experiência do consumidor espelhada pela *service blueprint* (Grenha Teixeira et al., 2017).

Desenho do Contacto com o Serviço

Para o desenho deste nível (secção à direita na Figura 18) a MINDS combina a ferramenta de *service blueprint* com os esboços. Os esboços permitem a visualização de certas interfaces tecnológicas, como por exemplo a disposição dos elementos gráficos numa determinada página *web*. Combinadas, estas ferramentas definem o conjunto de ações do consumidor e das interfaces de serviço, bem como certos aspetos visuais das interfaces tecnológicas.

3.4.2 *Customer Experience Modeling*

A metodologia *Customer Experience Modeling* (CEM) (Teixeira et al., 2012) permite capturar todos os elementos que moldam a experiência independentemente da sua complexidade. Este processo proporciona a sistematização e representação da experiência do consumidor de modo a auxiliar no desenho de serviços. A transição do entendimento dessa experiência para a definição dos serviços que sustêm cada etapa da mesma é crucial para o desenho de serviços, e a conceptualização de um modelo poderá desempenhar um papel fundamental nesse processo (Patrício & Fisk, 2013).

A metodologia CEM contempla contribuições multidisciplinares. Com o objetivo de agregar e representar as diferentes atividades e o seu contexto recorre a uma ferramenta de interação, MAH. A partir da combinação dos campos de engenharia e de desenho de serviços é criado o conceito de

Requisitos da experiência do consumidor (REC) (Patrício, Fisk, & Falcão e Cunha, 2008), que permite expressar os atributos do serviço desejáveis para o cliente, isto é, os fatores pertencentes à sua constelação de valor. Com a incorporação do conceito de REC é possível perceber como cada elemento do serviço influencia a experiência do consumidor. Por último é adotado o conceito de DSN (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011), com vista à conexão entre o desenho de serviço e a experiência do consumidor ao longo dos três níveis hierárquicos que compõem o quadro do estudo da experiência: conceito de serviço, sistema do serviço e ponto de serviço específico (Teixeira et al., 2012), descritos na secção 3.3.3.

Seguidamente é fornecida uma descrição de cada uma das ferramentas indispensáveis para a implementação desta metodologia.

3.4.2.1 Modelação da Atividade Humana

A MAH é incluída na CEM para captura do contexto da atmosfera onde se dá a jornada do consumidor, recorrendo a um instrumento de *Design Thinking*, o mapa de participação (Harwood & Garry, 2010), que permite uma representação gráfica dos elementos contextuais alusivos a uma atividade, nomeadamente os instrumentos físicos, atores e sistemas (Constantine, 2009). A MAH sistematiza a *Activity Theory* (Kuutti, 1995), um fundamento que coloca as atividades e os componentes que as suportam no foco do processo do desenho de serviço (Teixeira et al., 2012), permitindo assim uma representação holística da experiência do cliente. Analisando o modo e contexto em que o consumidor realiza atividades durante a sua jornada, é possível chegar a conclusões sobre os critérios que correspondem à satisfação das suas expectativas (Bettencourt, 2010), ao invés de perguntar diretamente ao consumidor (Dahlsten, 2003).

3.4.2.2 Requisitos da Experiência do Consumidor

De modo a preencher as lacunas da relação entre a experiência do consumidor e o desenho de serviços, é introduzido o conceito de REC, permitindo assim avaliar cada atividade e elementos de contextualização associados. Este conceito é derivado de atributos qualitativos de engenharia, ou requisitos não funcionais (Mylopoulos, Chung, & Yu, 1999), que representam as qualidades desejáveis num sistema de *software*. Posto isto, é necessário que o conceito seja adaptado a uma vertente mais relacionada com serviços. Assim, neste contexto, os REC's podem ser definidos como um conjunto de atributos percecionados através da interação com um fornecedor de serviços que contribui para a satisfação e usufruto do serviço (Patrício, Falcão e Cunha, & Fisk, 2009). De acordo com (Teixeira et al., 2012), é assim possível aferir o que o consumidor faz através das atividades, o modo como o faz através do mapa de participação, e o motivo pelo qual o faz através do apuramento dos REC's.

3.4.2.3 Aplicação da CEM ao DSN

Esta metodologia permite, através dos requisitos apurados, corrigir algumas discrepâncias que existam entre a experiência do consumidor e o desenho de serviços. A estruturação do modelo parte de uma experiência que contemple os REC's, e passa pela análise de cada interação ao longo dos três níveis do DSN (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011). A Figura 19 permite uma compreensão gráfica da CEM em cada nível do serviço de um fornecedor de serviços de multimédia (Teixeira et al., 2012).

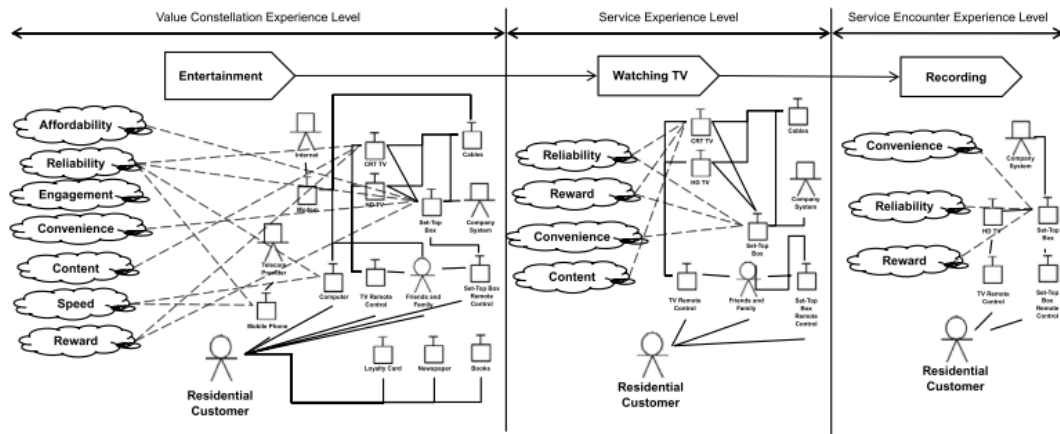


Figura 19 - Aplicação da CEM a um caso específico (Teixeira et al., 2012)

Desenho do Conceito de Serviço

Tendo em conta que a CEM se baseia em DSN torna-se necessário entender de que maneira são abordados os três níveis de serviço.

Começando pelo conceito do serviço, inicia-se pela definição das atividades gerais, ou de alto nível, que se aplicam à generalidade das indústrias ou negócios para as quais o serviço está a ser planeado. Quanto mais lato for o universo de determinada atividade, mais diversos serão os resultados. Dependendo dos recursos disponíveis, é possível restringir as atividades gerais a um determinado limite. Por exemplo, numa organização de telecomunicações uma atividade geral poderá ser “Telefonar”, mas se houver alguma limitação de recursos, a atividade geral apurada poderá ser “Telefonar para contactos da mesma operadora”, restringindo assim o universo inicial de qualquer tipo de contacto móvel ou fixo para contactos móveis ou fixos da mesma rede. Partindo das atividades de alto nível identificadas, são entrevistados os clientes que as desempenham. Os consumidores são questionados sobre o modo como realizam as atividades de alto nível, permitindo assim apurar as atividades de mais baixo nível. Nesta linha de raciocínio torna-se evidente concluir que as atividades de baixo nível, devidamente articuladas, permitem a realização das atividades gerais.

Seguidamente são apurados os artefactos, ou instrumentos, a que o cliente recorre para realizar as atividades mencionadas ou com que interage aquando das mesmas, permitindo assim tirar conclusões sobre os elementos de contextualização. Finalmente são extraídos os REC's, através da determinação do que o consumidor mais valoriza em cada atividade e elemento de interação.

Desenho do Sistema de Serviço

Este nível é desenvolvido após a modelação das atividades relevantes pertencentes à constelação de valor. Neste nível o foco não está nas atividades que de uma forma geral pertencem a um setor industrial, mas sim ao fornecedor de um serviço específico para o qual o sistema está a ser desenhado, apelando assim à vertente da experiência do serviço.

Neste nível intermédio o mapa de participação é uma ferramenta crucial, que reflete os elementos de contexto relativos ao fornecedor de serviço em questão. Tomando como exemplo uma empresa de

telecomunicações, uma atividade apropriada para este fornecedor de serviços será “Ver TV”, já que os consumidores desta operadora em particular têm acesso a esta atividade se ativarem esse serviço.

Desenho do Contacto com o Serviço

Este é o nível de interação entre o consumidor e os pontos de contacto do serviço. Neste nível são apenas representados os elementos associados a determinado ponto de contacto, seja ele um balcão físico, uma televisão (onde o contacto pode ser feito através de um anúncio) ou até mesmo um computador (onde o contacto é através de uma página *web*).

Os elementos de interação a definir são apurados através de entrevistas onde é pedido ao consumidor que descreva as atividades que realiza numa certa etapa. No entanto, pode ser difícil para os entrevistados lembrar com precisão quais as atividades que realizaram num momento específico. Por esta razão é comum proceder-se a inquéritos contextuais (Beyer & Holtzblatt, 1997), que implicam um acompanhamento físico enquanto o consumidor realiza a atividade sobre análise. Este acompanhamento presencial permite uma recolha de informação mais abrangente e fiável, uma vez que a informação resultante não depende de fatores voláteis como a memória do cliente.

3.5 Comparação entre metodologias

Esta secção destina-se à comparação das duas metodologias de desenho de serviços com vista à cocriação de valor por parte do consumidor descritas anteriormente, e providencia o fundamento necessário para justificar a opção de um modelo em vez de outro no desenvolvimento da metodologia desta dissertação. Ambos os processos partilham de raízes científicas comuns e conceitos semelhantes, no entanto, o seu desenvolvimento em nada se iguala.

Ambas as metodologias partem da contribuição científica de vários campos de investigação, como a psicologia, o marketing ou a IDC. Tanto a CEM como a MINDS permitem a captura e sistematização da natureza holística da experiência do consumidor enquanto estabelecem uma conexão com desenho de serviços. O uso de ferramentas estruturadas e semiestruturadas apoia o processo do desenho através destes métodos, permitindo o afunilamento desde a oferta geral de um serviço até cada ponto de contacto com o mesmo, enquanto que a adoção de uma notação simplificada instiga a comunicação interdisciplinar dentro e fora da equipa de desenho. Outro ponto comum a estas metodologias é a estrutura modular ao longo dos níveis de serviço introduzidos por (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011), que permite a perceção do impacto do desenho do serviço e dos processos de interação que decorrem em cada nível do mesmo, de forma isolada.

Quanto a estudos de aplicabilidade destes processos, a MINDS providencia uma base mais rica, já que a sua aplicação a dois setores de serviços bastante distintos – de multimédia e de saúde (Grenha Teixeira et al., 2017) – mostra que a sua estrutura pode ser adotada em diferentes contextos de serviço (Hevner et al., 2004). Já a CEM, encontra a sua aplicabilidade comprovada apenas no setor de multimédia por Teixeira et al. (2012), carecendo de estudos que demonstrem a sua adoção em outras áreas de serviços.

Uma desvantagem da CEM é o consumo de tempo para o seu desenvolvimento comparativamente à MINDS. A etapa da MAH é bastante demorada, não só por recorrer a ferramentas como *user shadowing*, mas porque terá de ser ainda complementada com entrevistas pessoais (no apuramento dos REC's) e criação de diagramas de afinidade para cada um dos entrevistados. O longo tempo desta etapa pode levar a que muitas vezes o consumidor não se recorde com precisão dos elementos com que interagiu numa determinada etapa do serviço. No caso da MINDS a observação comportamental não tem um peso tão grande no desenvolvimento da metodologia, sendo atribuída maior importância aos mapas causais decorrentes das entrevistas pessoais, cruciais para o apuramento do conceito do serviço. Assim, a contribuição da MINDS é validada como uma solução melhorada para um problema e contexto conhecidos, de acordo com a classificação de contribuições de IDC, proposta por Gregor e Hevner (2013), ao passo que a da CEM não.

3.6 Conclusões do capítulo

Este capítulo proporciona uma reflexão sobre a literatura científica adequada para o trabalho em questão. Inicialmente é analisado o conceito de experiência do consumidor, partindo da evolução do seu significado desde as últimas décadas à atualidade, onde apresenta um carácter mais abrangente no sentido em que contempla a experiência associada não só ao usufruto de um serviço, mas também as interações entre o consumidor e os elementos contextuais presentes ao longo da sua jornada. É também visto como um conceito multidimensional que inclui o campo sensorial, cognitivo, pragmático, relacional e de rotina do consumidor, bem como o seu contexto social. Por esta razão a conexão com os sentidos do consumidor é um caminho direto para uma experiência de serviço memorável.

Posteriormente é analisada em detalhe a investigação na área de desenho de serviços, passando pela sua evolução enquanto ramo científico e analisando as perspetivas de vários autores em relação ao mesmo. O elo entre o desenho de serviços e as indústrias de serviços e AMD é também alvo de análise. A AMD pode ser aplicável às etapas iniciais do desenho de serviços, nomeadamente no apuramento e justificação da constelação de valor do consumidor.

Nas secções 3.4.1 e 3.4.2 deste capítulo encontram-se descritas duas metodologias que visam o desenho de serviços com vista à melhoria da experiência do consumidor, a MINDS e a CEM, respetivamente. As mesmas são comparadas, identificando vantagens e desvantagens de cada uma, de modo a justificar a adoção de um método para a futura dissertação.

No Anexo A está tabelada alguma da bibliografia de renome utilizada para a realização deste capítulo, onde estão listados os respetivos conceitos e teorias que cada obra aborda.

4 Método de Investigação

4.1 Introdução

Este capítulo visa a descrição do método de investigação adotado, com um esclarecimento de cada etapa. Na secção 4.2 é descrito o processo para obtenção de dados qualitativos com vista à respetiva análise, partindo de três fontes principais: um inquérito distribuído *online*, divulgado através de redes sociais com vista a abranger o maior número de consumidores de serviços de telecomunicações possível; realização de um grupo de foco com participação de oito consumidores, dois de cada uma das principais operadoras atuantes em Portugal (VF, MEO, NOS e Nowo); e entrevistas a sete assistentes de lojas VF de quatro instalações diferentes. É também esclarecido como cada um destes instrumentos de recolha de dados poderá promover o cumprimento dos objetivos descritos na secção 1.2. A secção 4.3 identifica a metodologia a adotar para o desenho do serviço em causa, justificada pela revisão de literatura feita no capítulo anterior.

4.2 Recolha de dados

Foi adotada uma abordagem de recolha de dados qualitativos baseada em *Grounded Theory* (Charmaz, 2006; Corbin & Strauss, 1990) permitindo que os dados obtidos junto de consumidores e de assistentes de loja sejam o fundamento do desenho do serviço. Neste trabalho existem três fontes principais de fornecimento de dados: um inquérito distribuído *online*; um grupo de foco; e entrevistas a assistentes de lojas VF. Cada uma destas abordagens encontra-se descrita e justificada neste capítulo.

4.2.1 Dados recolhidos por inquérito *online*

4.2.1.1 Propósito do inquérito *online*

Um dos objetivos da utilização desta ferramenta é o apuramento dos fatores presentes na constelação de valor do consumidor ao usufruir do serviço de atendimento numa loja de telecomunicações, através da divulgação nas plataformas *Facebook*, *Whatsapp* e *LinkedIn*. Esta abordagem permite: facilidade em alcançar maior número de consumidores dispersos geograficamente e com perfis de cliente distintos; flexibilidade em incluir o inquérito numa publicação em qualquer uma das plataformas mencionadas anteriormente; rapidez em obter respostas, derivado do encaminhamento direto para o inquérito quando o consumidor clica no *link* publicado (Evans & Mathur, 2005). É de realçar que a divulgação deste inquérito segue uma abordagem de *snowball sampling*, i.e., aponta para uma amostra de consumidores pertencentes a um universo finito (Goodman, 1961). Neste caso, o universo finito é a base de contactos direta do autor e divulgador do inquérito, sendo que a amostra contempla os utilizadores que responderam ao inquérito. Através deste instrumento de recolha de informação, cuja estrutura se encontra descrita e justificada na secção seguinte, é possível recolher dados no âmbito da experiência atual do consumidor, dos fatores que o mesmo privilegia na sua jornada em loja, fazer uma comparação entre satisfação das várias operadoras (através da comparação do NPS e TNPS, descritos na secção 2.4) e recolher alguns dados sociodemográficos dos inquiridos, como a distribuição por distrito de residência, género e faixa etária. É de realçar que, no que toca à proteção de dados pessoais,

não é divulgada qualquer informação que constitua uma possível violação ao Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD).

Com a análise dos dados provenientes deste inquérito, os objetivos 1, 2, 3 e 5 descritos na secção 1.2, ficam mais próximos de estar cumpridos, contribuindo para o objetivo principal (o objetivo 6).

4.2.1.2 Estrutura do inquérito

O inquérito desenvolvido e distribuído *online* encontra-se no Anexo B, e tem a seguinte estrutura: uma breve contextualização, onde é referido o seu âmbito e propósito; dez questões que requerem resposta do inquirido; e uma segunda página alusiva ao fim do inquérito e agradecimento ao consumidor. As questões deste questionário estão divididas em três módulos.

O primeiro, compreende desde a primeira à sexta questão, e o seu objetivo é a recolha de dados no âmbito da distribuição de inquiridos por operadora, da atual experiência de consumidor, da satisfação do mesmo com a sua atual operadora, da sua experiência em loja e perceber se costuma dirigir-se à instalação sozinho ou acompanhado. Tanto na avaliação da satisfação com a operadora (questão 2) como da sua experiência em loja (questão 6), é fornecida ao inquirido uma escala horizontal deslizante cujos extremos são zero, para o julgamento “Nada satisfeito” / “Péssima”, e 100, para “Totalmente satisfeito” / “Ótima”, respetivamente. As restantes questões deste módulo são de escolha múltipla.

O segundo módulo remete para a sétima questão: “Quanto concorda com a importância de cada um dos seguintes fatores na sua experiência em loja?”. A concordância é apurada através da avaliação pelo inquirido numa escala horizontal ordinal de -5 a 5, onde “-5” remete para a intenção de total discordância, e “5” para total concordância com a questão. A escolha desta escala ordinal assenta na intenção de definir o valor zero como um ponto da escala que traduza indiferença, i.e., nem concordância nem discordância. Cada um dos itens desta questão foi escolhido de forma fundamentada como estando diretamente relacionado com a perceção de agrado do consumidor com a sua experiência. A Tabela 3 permite a associação de cada um dos itens com bibliografia que o suporta.

Tabela 3 - Associação de cada fator com a bibliografia que o suporta.

Fator	Bibliografia
Ambiente de loja	(Baker, Parasuraman, Grewal, e Voss, 2002) (Verhoef et al., 2009)
Cheiro característico da loja	(Bone e Ellen, 1999) (Mattila e Wirtz, 2001)
Disposição dos produtos organizada	(Baker et al., 2002) (Verhoef et al., 2009)
Interatividade com tecnologia	(Grohmann, Spangenberg, e Sprott, 2007) (Grewal, Roggeveen, e Nordfält, 2017) (Verhoef et al., 2009)
Linguagem dos assistentes	(Baker et al., 2002) (Verhoef et al., 2009)
Design da loja	(Baker et al., 2002) (Grewal et al., 2017) (Verhoef et al., 2009)
Música ambiente	(Cameron, Baker, Peterson, e Braunsberger, 2003) (Milliman, 1982)
Temperatura da loja	(Baker et al., 2002) (Verhoef et al., 2009)
Tempo de espera	(Baker et al., 2002) (Cameron et al., 2003)

O terceiro módulo abrange as últimas três questões e aponta para a recolha de dados sociodemográficos do inquirido: faixa etária; género; e distrito de residência. Conforme referido na secção 4.2 os dados foram tratados de forma agregada, pelo que não houve violação do RGPD.

4.2.2 Dados recolhidos em grupo de foco

4.2.2.1 Propósito do grupo de foco

Foi constituído um grupo de foco de oito elementos para fornecer informação adicional. Este grupo integrou dois clientes pertencentes a cada uma das principais operadoras de telecomunicações atuantes em Portugal (VF, MEO, NOS e Nowo) desconhecidos entre si, com o intuito de evitar qualquer inibição de julgamento. O critério de seleção foi a resposta a uma publicação num grupo do *Facebook* composto por estudantes do Instituto Superior Técnico, onde foi referido o propósito do grupo de foco e foi descrita a amostra pretendida: dois consumidores das operadoras anteriormente mencionadas e residentes em Lisboa, facilitando a realização do grupo de foco. Esta abordagem construtivista visa a aprendizagem em grupo através da interação dos respetivos membros, e estipula que tanto o problema como a solução pertencem ao consumidor, não devendo o autor desta dissertação (que serviu de facilitador) interferir no conteúdo em discussão, apenas no processo (Schein, 1999).

Através deste grupo de foco foi possível apurar, de modo acompanhado, um mapa causal (ou cognitivo) individual assente na perspetiva de cada consumidor. Com esta abordagem apuraram-se os fatores presentes na constelação de valor do consumidor, fatores esses que o mesmo podia não estar consciente que procurava. Partindo dos mapas causais dos consumidores foi concebido um mapa causal de grupo, resultante da fusão dos vários mapas individuais recorrendo ao *software Decision Explorer* (<https://banxia.com/dexplore/>). Este mapa agregado foi apresentado e discutido com os oito elementos do grupo, de modo a apurar a sua validade e fiabilidade. Sublinhe-se que o *Decision Explorer* permite representar um mapa causal, averiguar causas, consequências e proporcionar análises de centralidade dos conceitos, preocupações e ideias expressas pelos elementos do grupo, permitindo apurar os fatores de maior importância na experiência dos consumidores.

Esta análise permitiu estabelecer uma comparação entre os fatores definidos com o grupo de foco e aqueles incluídos na sétima questão do questionário *online*, cumprindo deste modo os objetivos 1, 2, 3 e 5 desta dissertação.

4.2.2.2 Estrutura do grupo de foco

A reunião com os membros do grupo de foco realizou-se nas instalações do Instituto Superior Técnico. Inicialmente houve espaço para um diálogo sobre as experiências dos consumidores nas instalações das suas operadoras, onde se aprofundaram pontos de agrado e desagrado, e se trocaram opiniões sobre a interatividades com o serviço das várias operadoras. O intuito deste diálogo prendeu-se adicionalmente com a intenção de deixar os elementos do grupo de foco mais confortáveis com a presença dos restantes membros, bem como familiarizados com o propósito da sua presença. Seguidamente, foi possível desenhar um mapa causal por cliente de modo individual e acompanhado. A primeira questão feita neste sentido foi: “O que é mais importante para si numa loja de telecomunicações?”.

Decorrente da resposta dada, o consumidor era confrontado com a questão “Porquê?”. Deste modo o fator referido anteriormente tomava o papel de causa. Seguidamente surgia a questão “Como?”, colocando agora o fator na perspetiva de uma consequência.

De modo iterativo, foi possível repetir este processo até o consumidor mostrar alguma relutância ou até mesmo incapacidade em identificar uma nova preocupação, pelo que estava concluído o seu mapa causal. Os oito mapas apurados individualmente encontram-se no Anexo E, representados recorrendo ao *software Decision Explorer*, sob nomes falsos de modo a preservar o RGPD, sendo que as operadoras entre parêntesis são as correspondentes ao consumidor de cada mapa. Posteriormente foi feita a fusão destes mapas num geral recorrendo ao mesmo *software*, onde foi possível apurar todas as causas e consequências nas perspetivas destes clientes. Por fim, o mapa foi validado através da sua apresentação aos oito consumidores.

A secção 5.3 mostra como analisar os mapas causais e no capítulo seguinte, na secção 6.2, são extraídas conclusões dessa mesma análise.

4.2.3 Dados recolhidos por entrevista a assistentes

4.2.3.1 Propósito das entrevistas a assistentes

Foram entrevistados sete assistentes de quatro instalações VF diferentes: dois do Arena Shopping (Lisboa); dois da Avenida de Roma (Lisboa); dois do Centro Comercial Colombo (Lisboa); e um do Glicínias Plaza (Aveiro). A escolha destas instalações prende-se com a intenção de recolher dados de locais com perfis bastante diferentes em termos de afluência, dimensão e geografia. Como se observa pela Tabela 1 (secção 2.3.4), Lisboa é o distrito português com maior número de instalações VF e, de acordo com fontes da VF-PT, maior afluência de consumidores. Já Aveiro é o segundo distrito da região Norte com mais instalações, um indicador relacionado com a elevada concentração de consumidores VF nesta área, tonando-se crucial a provisão de um serviço baseado na cocriação de valor por parte do consumidor em instalações de retalho físico neste distrito. É de realçar que, de acordo com esta linha de pensamento e atendendo aos dados da Tabela 1, faria sentido entrevistar assistentes de uma loja VF no distrito do Porto antes de considerar o de Aveiro, mas por questões práticas de deslocação às instalações VF, o segundo foi o distrito escolhido.

As entrevistas a assistentes de loja da VF permitiram aferir os processos que se desenrolam tanto no palco como nos bastidores do serviço durante a jornada do consumidor. Cruzando as informações recolhidas com a observação comportamental feita, foi possível desenhar a planta de serviço (Patrício, Fisk, & Falcão E Cunha, 2011; L. G. Shostack, 1987) atual do consumidor, representada na secção 5.5.

Além disso, as entrevistas proporcionaram estimativas do tempo médio de espera e do número de consumidores por dia, além de fornecerem dados no âmbito dos principais pontos de agrado e desagrado da viagem do cliente à loja e no que o mesmo procura. É de realçar que seria mais apropriado recolher dados de tempos de espera médios e de afluência média diária de clientes relativamente a todas as instalações VF ao longo do país, no entanto o acesso a essa informação foi negado por questões de confidencialidade. As informações obtidas nas diferentes instalações referidas encontram-se na secção 5.4.

4.2.3.2 Estrutura das entrevistas a assistentes

As entrevistas aos sete assistentes foram baseadas em cinco questões condutoras de todo o diálogo, sendo que houve sempre espaço para troca de opiniões relativas a outros aspetos da experiência do consumidor no ponto de retalho físico. As questões foram: “O que procuram os consumidores na ida à loja, mesmo que inconscientemente?”; “Quais os principais pontos de agrado e de desagrado dos consumidores?”; “Que processos se desenrolam nos bastidores do serviço quando o consumidor está em loja?”; “Qual a afluência média diária à loja?”; “Quais os tempos médios de espera?”.

As questões colocadas prenderam-se com a importância da contribuição para uma melhor percepção de como a jornada do consumidor em loja é atualmente apoiada pelas várias interfaces, bem como os elementos que mais as impactam. Além disto, também a observação comportamental feita durante três semanas contribui com dados que complementam os obtidas através das entrevistas.

Os dados provenientes destas entrevistas encontram-se na secção 5.4.

4.3 Processo

No capítulo 3 é descrita e analisada a literatura adequada para a implementação de um sistema em loja com vista à cocriação de valor e melhoria da experiência do consumidor. Decorrente desta revisão, a metodologia adequada para a conceção deste sistema é a MINDS, com base na discussão feita na secção 3.5 sobre as respetivas vantagens e desvantagens deste processo comparativamente à CEM.

A escolha da MINDS para suporte da investigação e desenvolvimento deste trabalho prende-se com o seu carácter inovador e recente, bem como o facto de ser aplicável a um setor tão dinâmico como o das telecomunicações, como provado por Teixeira et al. (2017). Também a sua contribuição validada de acordo com os padrões de IDC (Gregor & Hevner, 2013; Hevner et al., 2004) constitui um fator de preferência sobre esta abordagem. A MINDS contempla ainda uma clara representação da proposta e criação de valor (Kleinschmidt & Peters, 2017), providenciando uma boa base para o desenho de um serviço com vista ao melhoramento da experiência do consumidor.

5 Dados recolhidos

5.1 Introdução

Este capítulo destina-se à apresentação dos dados obtidos por meio da distribuição do inquérito *online* (apresentado no anexo B), do grupo de foco e das informações prestadas por assistentes de lojas VF.

A secção 5.2 apresenta os dados provenientes de 242 respostas ao inquérito *online*, cuja estrutura se encontra descrita na secção 4.2.1. Na secção 5.3 é enunciado o modo como a interação com o grupo de foco se desenrolou, caracterizando os elementos intervenientes, nunca violando o RGPD. Adicionalmente é explicado como se devem analisar os mapas causais apurados, nomeadamente o mapa de grupo. A secção 5.4 prende-se com a exposição dos dados apurados junto de sete assistentes de loja da VF, decorrentes de um diálogo aberto onde os mesmos responderam às cinco perguntas mencionadas na secção 4.2.3. A secção 5.5 visa a representação da jornada atual do consumidor, cruzando os dados obtidos com a observação comportamental efetuada. Em suma, os dois objetivos deste capítulo são: a apresentação dos resultados obtidos através das ferramentas descritas na secção 4.2 (que são analisados no capítulo 6); representação da jornada atual do consumidor em loja.

5.2 Inquérito *online*

5.2.1 Respostas ao inquérito *online*

5.2.1.1 Primeiro módulo: Avaliação da experiência atual do consumidor

Este módulo afere como a amostra se distribui por operadora e determina a satisfação do cliente em dois âmbitos: com a sua operadora e com a experiência em loja. Além disto, apura se o mesmo se dirige à loja sozinho ou acompanhado, e se sente que os seus problemas ficam resolvidos ou não.

A primeira questão apura a distribuição do público inquirido por operadora (ver Anexo C), de onde se contata que 43% são da Vofadone, quase 28% são da MEO e da NOS e menos de 2% são da Nowo.

A Figura 20 apresenta as respostas dadas no âmbito da satisfação do consumidor com a sua operadora atual (questão 2), sendo a escala fornecida compreendida entre 0 e 100, onde o valor nulo remete para o julgamento de “nada satisfeito” e 100 é associado ao julgamento “totalmente satisfeito”.

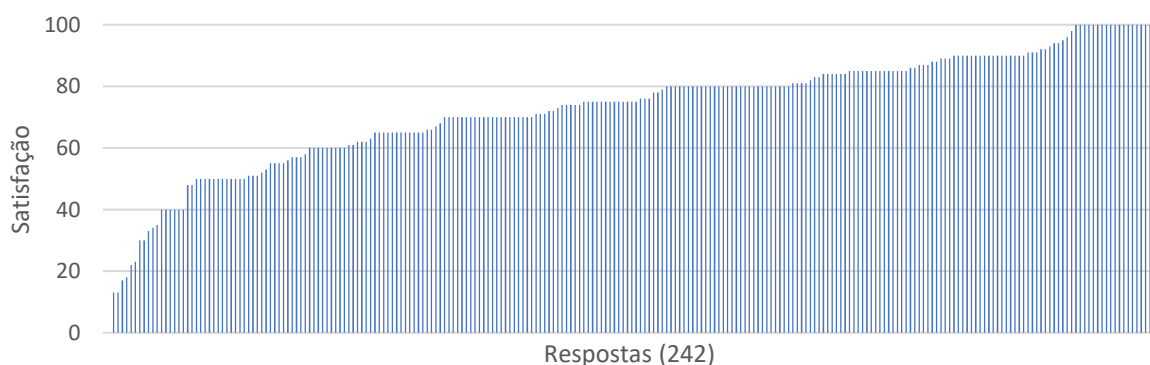


Figura 20 - Satisfação do consumidor com a sua operadora atual.

Contudo, será mais interessante fazer uma análise às respostas obtidas segmentando-as por operadora, permitindo estimar o NPS de cada uma, conforme proposto na secção 1.2. Esta análise será feita no capítulo seguinte, na secção 6.1.1.

Um dos objetivos deste questionário é também apurar até que ponto o consumidor fica satisfeito com o serviço, sendo que a sua perceção de satisfação é diretamente influenciada pela resolução das necessidades que motivaram a sua ida à loja. No que toca às respostas à terceira questão (“Na sua ida à loja, sente que os seus problemas ficaram resolvidos?”), é possível constatar no Anexo C que quase um quinto dos inquiridos optou por responder “Não”.

De acordo com Teixeira et al. (2017), um dos pontos cruciais de análise antes da projeção do sistema de serviço é o apuramento do modo como o cliente usufrui do mesmo em termos de o fazer acompanhado ou não, remetendo para a componente relacional referida na secção 3.2.3.6, baseada na interação do consumidor com outros atores (Fornerino, 2006; Gentile et al., 2007). Cerca de 65% dos inquiridos respondeu que usufrui da sua experiência em loja sem companhia (ver Anexo C).

As duas últimas perguntas deste módulo do inquérito apuram até que ponto o consumidor está satisfeito com a sua experiência em loja. Assim, a quinta e sexta questões averiguam se o mesmo recomendaria a sua experiência (Figura 21) e como a avalia (Figura 22), respetivamente. Esta avaliação é feita recorrendo a uma escala entre 0 e 100, onde o valor nulo transmite o julgamento de “Péssima experiência” e 100 aponta para uma “Ótima experiência”.

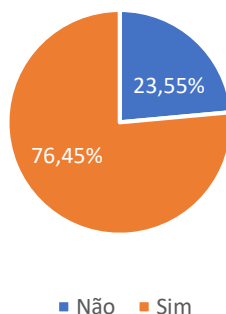


Figura 21 - Distribuição das respostas à quinta pergunta.

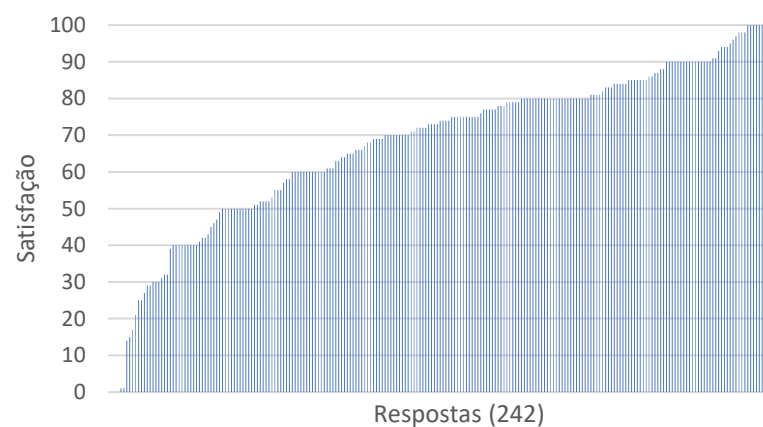


Figura 22 - Distribuição das respostas à sexta pergunta.

Quanto às respostas apresentadas na Figura 22 é necessário apurar a sua distribuição por operadora determinando o TNPS de cada uma das organizações, conforme descrito na secção 6.1.1. Deste modo é possível estabelecer uma comparação da satisfação do consumidor com o atendimento no retalho físico das diferentes operadoras. O cálculo de um TNPS para a Vodafone, MEO, NOS e Nowo derivado da amostra em estudo, permite contornar as barreiras encontradas no fornecimento destes dados devido a questões de confidencialidade, por parte das empresas mencionadas. Assim é cumprido o objetivo 2, descrito na secção 1.2.

5.2.1.2 Segundo módulo: Fatores pertencentes à constelação de valor do consumidor

O segundo módulo do referido inquérito determina os principais fatores pertencentes à constelação de valor do consumidor. Numa escala ordinal, o inquirido pode atribuir aos fatores listados a importância destes na sua percepção de agrado durante a experiência em loja. A referida escala tem os extremos -5 (para o julgamento “Discordo totalmente”) e 5 (para o julgamento “Concordo plenamente”). A escolha desta escala prende-se com a intenção de atribuir a valor nulo um julgamento de absoluta indiferença (“Não concordo nem discordo”). Após a classificação da importância de cada fator por parte dos inquiridos, as respostas são agregadas e analisadas. A Tabela 4 mostra o número de respostas obtido tendo em conta cada um dos itens listados e cada classificação escala ordinal utilizada.

Tabela 4 – Número de respostas a cada item, segmentado por classificação.

Fator	Classificação											Total
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	
Ambiente de loja calmo	3	3	5	5	3	17	5	17	36	59	89	242
Cheiro característico da loja	9	2	3	3	4	100	8	23	33	29	28	242
Disposição dos produtos organizada	2	2	1	5	8	24	6	20	43	56	75	242
Interatividade com tecnologia	4	3	1	7	2	35	5	27	55	41	62	242
Linguagem clara dos assistentes	1	0	8	4	10	4	7	11	24	40	133	242
Loja com design atrativo	2	2	5	4	5	23	9	24	56	56	56	242
Música ambiente agradável	5	2	8	5	8	60	6	32	43	34	39	242
Presença de bancos de espera	16	8	12	4	14	13	7	15	26	31	96	242
Temperatura da loja amena	2	0	1	4	7	25	8	17	46	55	77	242
Tempo de espera reduzido	6	4	9	9	11	17	4	11	18	25	128	242

A partir da Tabela 4 é possível constituir os gráficos de barras disponíveis no Anexo D, que traduzem visualmente como varia em número de respostas cada uma das avaliações dos inquiridos quanto à importância de cada fator. Considerando que a escala de importância fornecida aos inquiridos é ordinal, não é apropriado apurar a média como medida de tendência central, mas sim a mediana, i.e., o valor correspondente ao centro de uma distribuição de um conjunto de dados (neste caso, as 242 respostas compreendidas numa escala entre -5 e 5). Por outras palavras, é um valor de separação onde metade das respostas são dadas abaixo do mesmo, e outra metade acima. É de realçar que este valor poderá, ou não, pertencer ao conjunto de dados em análise, e quanto maior ele for, maior a importância que o mesmo desempenha na experiência do consumidor. Já a moda, é o valor que ocorre com maior frequência neste conjunto de dados discreto.

Finda esta etapa é possível inferir conclusões sobre quais os fatores com maior importância para os inquiridos, comparando-os com aqueles apurados através do grupo de foco, o que é efetuado na secção 6.2.3.

A análise deste conjunto de dados será feita no capítulo seguinte.

5.2.1.3 Terceiro módulo: Perfil sociodemográfico dos inquiridos

O terceiro módulo do inquérito permite observar como os 242 consumidores se distribuem por faixa etária, género e distrito de residência, conforme apresentado no Anexo C. Assim, conclui-se que a maioria dos respondentes são do sexo feminino (aproximadamente 70%) e 29% do sexo masculino, sendo que 1% preferiu não revelar o seu género. No que toca à distribuição da amostra pelo distrito de residência, verifica-se uma predominância de Lisboa, sendo que Aveiro, Coimbra, Santarém e Setúbal apresentam também uma percentagem considerável dos respondentes.

É de realçar que a confidencialidade do inquirido é preservada, sendo os dados analisados de forma agregada no capítulo 6.

5.3 Mapas causais elaborados com o grupo de foco

A realização do grupo de foco permitiu a partilha de juízos qualitativos dos diferentes consumidores, com opiniões e raciocínios distintos. O propósito desta abordagem e as características dos intervenientes encontram-se mencionadas na secção 4.2.2.1, enquanto que a estrutura do grupo de foco e os objetivos cumpridos através da realização do mesmo estão descritos na secção 4.2.2.2.

Os mapas causais individuais dos membros integrantes do grupo de foco (ver Anexo E) foram elaborados com recurso ao *software Decision Explorer*, conforme explicado nas secções 4.2.2.1 e 4.2.2.2. Para efeitos de uma interpretação mais clara, encontram-se assinalados os fatores que atuam como causas e os que atuam como consequências em cada mapa. A Figura 23 serve como exemplo de análise aos mapas, diferenciando como estão apresentadas as causas, os fatores intermédios e as consequências.

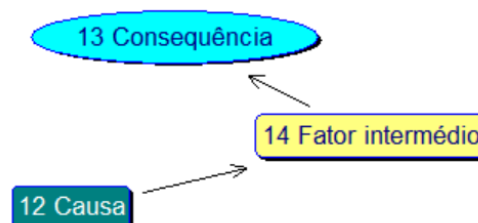


Figura 23 - Exemplo de interpretação dos mapas do Anexo E.

Tendo em consideração o processo de construção de um mapa causal (explicado na secção 4.2.2.2), a direção da seta aponta para a consequência do fator correspondente à sua origem, ou seja, a resposta à questão “Porquê?”. Assim, os fatores que apenas correspondem à origem de ligações, e nunca a destinos, são as causas. Contrariamente, aqueles que apenas correspondem a destinos e nunca a origens são as consequências.

O mapa causal de grupo resultante da fusão dos oito individuais encontra-se na Figura 24. As análises apropriadas a este mapa como o apuramento das causas, consequências e centralidade de conceitos, encontram-se na secção 6.2.

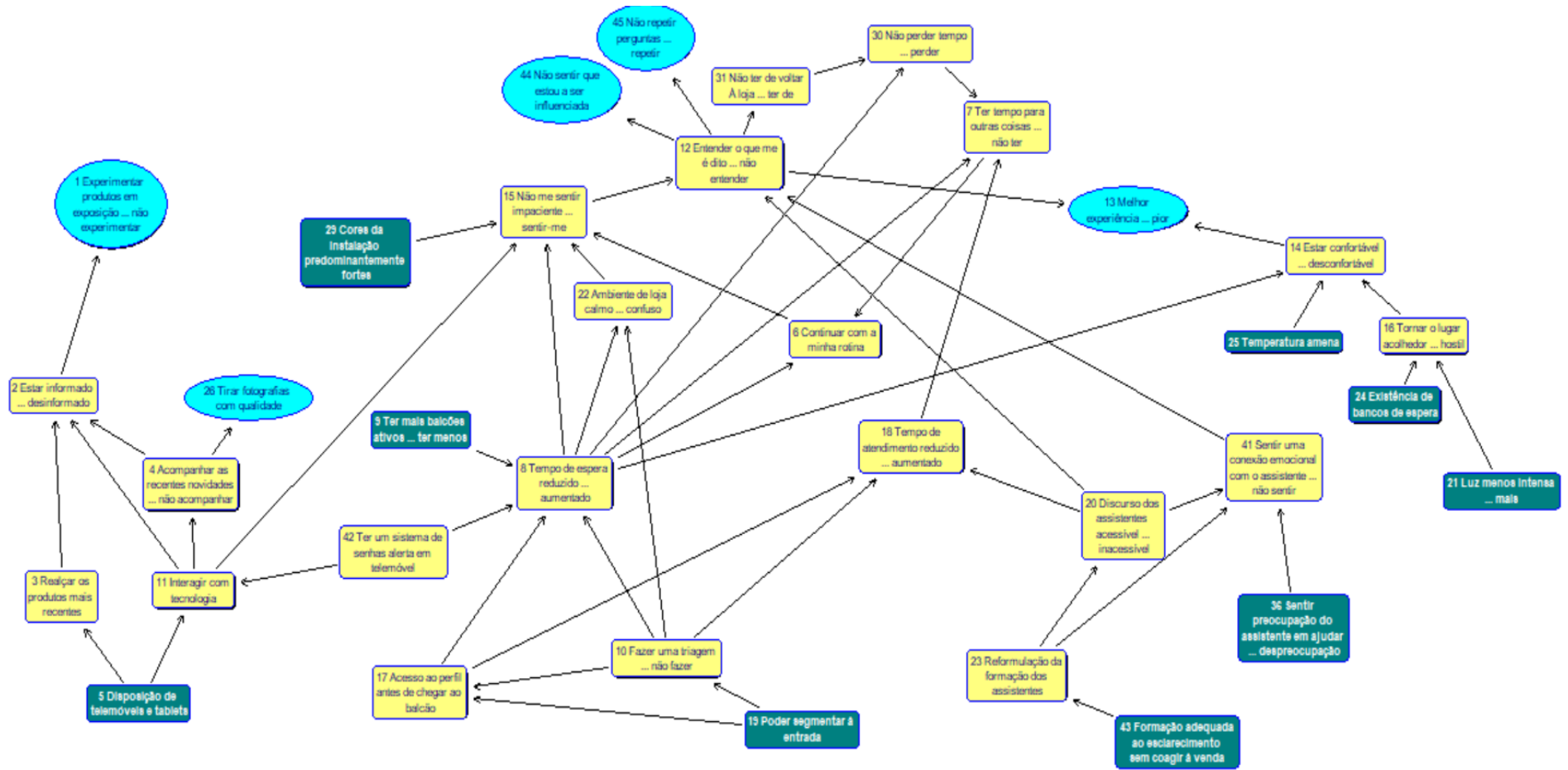


Figura 24 - Mapa de grupo.

5.4 Entrevistas a assistentes

As entrevistas a assistentes de loja VF são bastante ricas na recolha de dados no âmbito dos pontos de manutenção e melhoria da viagem do consumidor à loja, no esclarecimento dos processos que se desenrolam tanto no palco como nos bastidores do serviço, naquilo que sentem que o consumidor procura e na provisão de alguns dados quantitativos, nomeadamente tempos de espera médios ou afluência média diária às lojas. Logicamente por se tratar de aspetos voláteis e sujeitos a variáveis exógenas, como a afluência média diária ou o tempo médio de espera, as respostas obtidas não são de um valor certo, mas sim de um intervalo de valores.

As lojas VF poderão ser de dois tipos: lojas de venda direta (LVD) ou lojas de venda indireta (LVI), sendo que esta distinção só existe a nível organizacional, pois aos olhos do consumidor não é perceptível. Posto isto, cada uma das entidades de retalho físico da VF obedece às diretrizes comunicadas pelas duas sedes existentes (Lisboa e Porto). Com o intuito de conferir maior diversidade aos dados apurados, foram entrevistados dois assistentes da loja do Arena Shopping, dois da Av. de Roma, dois do C.C. Colombo e um do Glicínias Plaza.

Seguidamente são descritas e analisadas as respostas dadas às cinco questões feitas aos assistentes.

5.4.1 “O que procuram os clientes na ida à loja, mesmo que inconscientemente?”

As respostas a esta questão recaem principalmente sobre os tempos de espera reduzidos e a intenção de interagir com tecnologia, à semelhança do que foi apurado junto do grupo de foco. No entanto, a importância sobre estes fatores mudou quando os assistentes da loja da Avenida de Roma foram entrevistados. Nesta instalação, os assistentes enfatizaram a importância que os consumidores dão à criação de uma conexão que apele à componente relacional e emocional (Fornerino, 2006; Gentile et al., 2007), derivado de grande parte destes serem de uma faixa etária mais avançada.

5.4.2 “Quais os principais pontos de agrado e de desagrado dos consumidores?”

No panorama atual de usufruto dos serviços de retalho físico nestas instalações, a perceção de agrado do consumidor é fortemente influenciada pelo facto dos seus problemas ficarem resolvidos. De acordo com o observado na secção 5.2.1.1, podemos constatar que cerca de um quinto dos inquiridos não sente esta realidade, o que representa um ponto com grande potencial de melhoria. Além disto, outro ponto de agrado identificado é o facto de existir a possibilidade de interação com os mais recentes produtos, como telemóveis, *Smart TVs*, plataformas de realidade virtual ou *Smart watches*, dependendo da loja.

Os pontos de desagrado seguem a linha dos dados apresentados até agora, associados ao descontentamento com o tempo de espera, ao discurso dos assistentes pouco claro e ao ambiente inquietante da loja.

5.4.3 “Que processos se desenrolam nos bastidores do serviço?”

O propósito desta pergunta remete para a constituição da planta de serviço, uma ferramenta que permite representar os processos que cada interface do serviço desempenha, em simultâneo com determinada atividade do consumidor (G. L. Shostack, 1984). No que toca a processos nos bastidores, absolutamente nenhum processo com vista ao suporte da jornada do consumidor acontece, de acordo com os assistentes das lojas do C. C. Colombo, Arena Shopping e Glicínias Plaza, já que os da Av. De Roma preferiram não se pronunciar. Nos bastidores do serviço apenas se desenrolam processos de monitorização exteriores à jornada do consumidor, como registo de tempos de espera e de atendimento, volumes diários de vendas ou acompanhamento do sucesso de recentes ações de *marketing* nessa instalação. Pontualmente durante o atendimento, pode surgir a necessidades de o assistente ir aos bastidores buscar algum produto ou mesmo chamar o gerente para questões mais complexas, como reclamações.

Assim, os únicos processos a decorrer são aqueles visíveis ao consumidor, no palco do serviço.

5.4.4 “Qual a afluência média diária às lojas?”

O número de consumidores diário é incerto, podendo variar em várias dezenas de um dia para o outro, levando os assistentes a responderem a esta questão com valores alusivos aos dias mais movimentados de cada uma das instalações. Na Av. De Roma e no Arena Shopping, o estimado é que se atendam mais de duzentos consumidores. Tanto no Colombo como no Glicínias, há dias em que se atendem mais do que trezentos consumidores.

5.4.5 “Quais os tempos médios de espera?”

Nesta questão convém realçar novamente que todas as lojas se regem sobre as mesmas diretrizes. Assim, todos os dados relacionados com o tempo desde que o consumidor tira a senha até ser atendido são analisados mensalmente, para averiguar discrepâncias. O grupo VF-PT estabelece um tempo de espera médio que ronde os cinco minutos, embora este dependa diretamente da afluência à loja, que é influenciada por fatores exógenos como o dia da semana, uma falha pontual geral no serviço ou a geografia da instalação.

Assim, as lojas do Glicínias e do Arena Shopping apresentaram valores acima do estipulado (nove minutos), já as lojas do Colombo e da Avenida de Roma não revelaram qualquer valor. No entanto, através da observação comportamental cronometrada de cinco consumidores em cada uma destas instalações, foi possível apurar um tempo médio de espera de oito minutos para o Colombo e de 3 minutos para a Avenida de Roma. Esta diferença é explicada pelo reduzido número de consumidores na instalação da Av. de Roma na altura em que foi feita a observação, em contraste com o elevado número de clientes no Colombo.

5.5 Jornada atual do consumidor em loja Vodafone

Através do cruzamento dos dados fornecidos pelos assistentes VF com a observação comportamental (Wixom & Yen, 2013) efetuada é possível desenhar o sistema de serviço (Shostack, 1987) atual do

consumidor em loja, representado na Figura 25. É de realçar que a jornada representada é comum à maioria dos consumidores, ou seja, não inclui comportamentos ou ações esporádicas que não sejam generalizáveis ao universo dos mesmos. Por exemplo, a Figura 25 é alusiva aos clientes que após a sua chegada à loja permanecem até ao fim do seu atendimento, não abandonando a instalação durante a espera ou outra etapa do serviço como por vezes acontece.

Também as interfaces do serviço apresentadas na coluna da esquerda são generalizáveis à maioria das lojas VF, não constando tecnologias presentes em apenas algumas instalações, como plataformas de realidade virtual e *Smart watches*. Por exemplo, tendo em conta que apenas algumas lojas não dispõem de um *greeter* (assistente cuja função é o encaminhamento do consumidor ao posto de senhas), este deve ser incluído na planta de serviço apresentada na Figura 25.

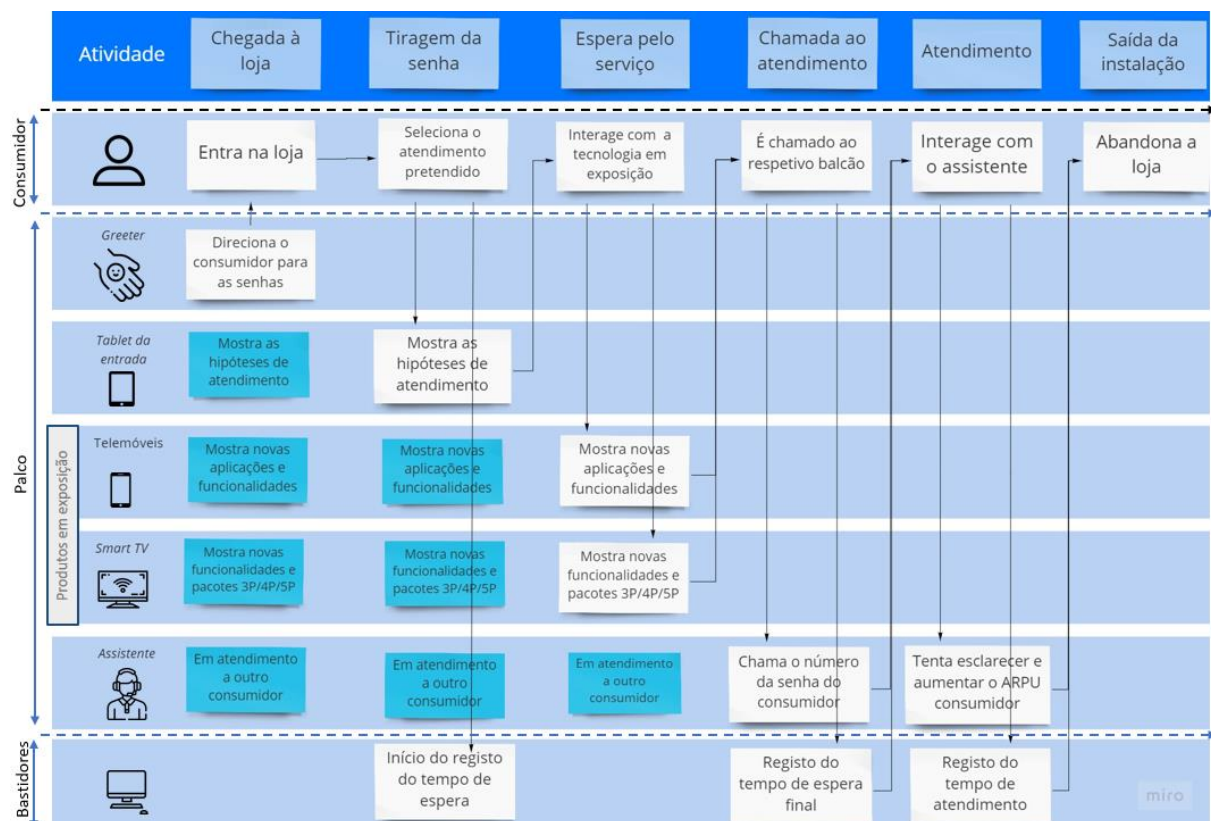


Figura 25 - Sistema de serviço padrão atual do consumidor em loja.

5.5.1 Legenda da jornada atual do consumidor

Para um entendimento aprofundado sobre a planta de serviço representada na Figura 25, são necessárias algumas considerações. Em primeiro lugar, a coluna da esquerda apresenta as interfaces com que o consumidor interage em algum momento da sua jornada. Este conjunto de elementos contextuais encontra-se dividido em dois grupos: os que pertencem ao palco do serviço, que o consumidor vê; os que pertencem aos bastidores do serviço, que o consumidor não vê (Pine & Gilmore, 1999). Assim, o *greeter* (responsável por encaminhar o consumidor desde a entrada até à tiragem das senhas), o *tablet* que se encontra na entrada da loja, os telemóveis da loja, a *SmartTV* e o assistente pertencem ao palco do serviço. É de realçar que tanto os telemóveis como as *SmartTV* são produtos

de exposição, que existem com intuito de provocar uma interação do consumidor com eles para exploração de novas aplicações, funcionalidades e oportunidade de sentir novos produtos.

Em segundo lugar, é possível segmentar a jornada do consumidor em seis atividades principais, descritas na linha do topo da Figura 25. A segunda linha representa as ações que o consumidor executa durante cada atividade, e as setas que saem de cada uma destas ações apontam para a interface que as suporta. Assim, deve-se assumir que a direção da seta representa o sentido da procura de interação. Por exemplo, logo na primeira interação deste sistema, a seta aponta da ação do *greeter* para a do consumidor, i.e., a interação é procurada pelo *greeter* ao ver o consumidor a entrar em loja.

Em terceiro lugar, é de realçar a existência de dois tipos de atividades: as de cor azul e as brancas. As azuis representam atividades que estão a ser desempenhadas por uma determinada interface, mas que não estão a ter impacto direto na jornada do consumidor. Quando o elemento contextual associado a uma linha apresenta uma ação colorida a branco, significa que o mesmo está a ter uma interação direta com o consumidor, sumarizada no respetivo retângulo.

5.5.2 Jornada atual do consumidor

Tendo em conta as considerações feitas na secção anterior, é possível descrever de um modo pormenorizado a jornada atual do consumidor, aplicável à maioria dos clientes que visita as lojas VF.

Quando o consumidor entra na instalação (atividade “Chegada à loja”), é iniciada uma interação por parte do *greeter* com o intuito de conduzir o consumidor ao posto de tiragem de senhas, no *tablet* situado à entrada. Nesta etapa, as restantes interfaces no palco do serviço estão a desempenhar atividades que não impactam diretamente a experiência do consumidor, descritas nos seus respetivos retângulos azuis. Seguidamente, desenrola-se a atividade “Tiragem de senha”, onde o consumidor seleciona o atendimento pretendido, entre duas hipóteses: “Atendimento Particulares” e “Atendimento Negócios”. A principal diferença entre as duas opções está nos serviços oferecidos em loja, já que o segundo grupo carece de um serviço mais singularizado visto que se trata de empresas com necessidades específicas. No que toca aos consumidores particulares, o atendimento é mais padronizado. Neste momento é o consumidor que procura a interação com o *tablet* da entrada da loja, pelo que a seta aponta do cliente para o objeto, e os computadores situados nos bastidores do serviço dão início à contagem do tempo de espera. Posteriormente dá-se a “Espera pelo serviço”, que compreende o período de tempo desde que o consumidor tira a senha até ser atendido, tempo esse cujo padrão imposto pela VF é de 5 minutos, mas varia consideravelmente de loja para loja conforme explicado na secção 5.4.5. Neste espaço de tempo existem consumidores que optam simplesmente por esperar sem interagir com nenhum elemento contextual da loja ou até mesmo abandonar a instalação, mas tal não é o que se verifica com a maioria, já que o consumidor padrão opta por explorar os produtos em exposição, ou seja, os telemóveis e *SmartTv*. No entanto, é importante realçar que esta interação não se prende apenas com a intenção de tornar mais tolerável o tempo de espera, mas sim com a oportunidade de sentir novos produtos. Conforme apurado pelo grupo de foco (na secção 6.2), os consumidores pretendem manter-se informados sobre novos lançamentos e novas funcionalidades

dos telemóveis, aproveitando o seu tempo de espera para satisfazer estes desejos. Novamente, encontra-se sumarizado o que cada interface faz nesse momento, nos retângulos brancos.

Na atividade “Chamada ao atendimento” o consumidor é chamado pelo assistente, com base no número da sua senha. Nesta altura é registado o tempo de espera de atendimento e armazenado nos computadores dos bastidores, sendo também iniciada a contagem do tempo de atendimento. A chegada do consumidor ao respetivo balcão marca o início do “Atendimento”, uma importante atividade na sua jornada, já que é a atividade onde o mesmo poderá ter o seu problema resolvido. Aqui poderão acontecer algumas situações pontuais, tais como o assistente ter de recorrer aos bastidores para ir buscar algum produto ou acessório, o encaminhamento do consumidor para outra instalação VF apta para lidar com problemas técnicos específicos ou até a formalização de uma reclamação, mas tal não é o padrão. Nesta etapa, fatores como a clareza no discurso do assistente e a atmosfera em loja são cruciais já que exercem maior impacto na correta receção da mensagem do emissor (assistente) para o recetor (consumidor). É principalmente neste ponto que a perceção de agrado do consumidor com a sua experiência pode ser alterada, dependendo ou não se o mesmo termina esta atividade esclarecido e com o seu problema resolvido. É de realçar que, atendendo aos resultados apresentados na secção 5.2, cerca de 20% dos clientes sentem que o seu problema não ficou resolvido. Nesta etapa, tratando-se de um estabelecimento de retalho físico, é comum os assistentes não se limitarem a esclarecer o consumidor, coagindo-o também a adquirir algum tipo de produto ou serviço novo, i.e., aumentando o seu ARPU (*Average Revenue Per User*), conforme descrito na Figura 25. No entanto, de acordo apurado no grupo de foco (na secção 6.2.2), os consumidores ficam desagradados com esta situação. Finda esta atividade, dá-se o registo e armazenamento do tempo de atendimento nos computadores dos bastidores, e o consumidor abandona a instalação da VF.

Uma das conclusões interessantes da análise à jornada atual do consumidor em loja é a passividade das interfaces de bastidores ao longo de toda a jornada do consumidor, servindo apenas para registos de tempos de espera, de atendimento ou questões pontuais de suporte ao atendimento.

6 Análise dos dados recolhidos

Este capítulo destina-se à análise dos dados apresentados nas secções 5.2 e 5.3 do capítulo 5.

A secção 6.1 contempla uma análise às 242 respostas dadas em cada um dos módulos do inquérito *online*. Nesta secção são calculados o NPS e o TNPS (sendo posteriormente comparados com os valores divulgados pela ANACOM), são apurados os principais fatores privilegiados pelos inquiridos e é feita uma análise sociodemográfica ao universo amostral. Na secção 6.2 são divulgadas as principais causas e consequências do mapa geral de grupo, bem como é feita uma análise à centralidade de conceitos desta representação, recorrendo ao *software Decision Explorer*. Esta secção termina com a comparação entre a constelação de valor apurada pelo inquérito *online* e pelo grupo de foco.

A secção 6.3 prende-se com a aplicação da metodologia MINDS (descrita na secção 3.4.1) para o desenho de um novo sistema de serviço com vista à cocriação de valor por parte do consumidor, concretizando assim o principal objetivo desta dissertação.

6.1 Inquérito online

As análises seguintes são derivadas das 242 respostas ao inquérito *online*. É necessário realçar que alguns dos resultados diferem dos verificados no mercado, eventualmente porque a amostra utilizada é mais reduzida do que aquela a que têm acesso entidades como a ANACOM, e apresenta um perfil sociodemográfico diferente. Esta realidade verifica-se logo nas respostas à primeira questão, onde a distribuição dos consumidores do mercado das telecomunicações por operadora é bastante diferente daquela retratada pela ANACOM (2019). Por exemplo, comparando com o gráfico da Figura 9, a ordem decrescente da percentagem de mercado é bem diferente daquela divulgada pela ANACOM.

6.1.1 Análise das respostas ao primeiro módulo

Através da primeira questão é possível extrair uma distribuição de mercado da amostra analisada. Assim, conclui-se que cerca de 43% dos clientes são da VF, sendo que a fatia da MEO e da NOS é igual (27,69%), e a Nowo apresenta uma porção residual (1,65%). Ao comparar estes valores com os da Figura 9, divulgados pela ANACOM, nota-se uma diferença no que toca ao valor de percentagens de mercado das operadoras, bem como na sua ordem crescente. Relativamente ao divulgado pela entidade reguladora, a líder de mercado é a MEO (41%) seguida pela NOS (37%). A VF é a terceira operadora com 18% dos consumidores e a Nowo é a última com 4%. Os fatores que impactam diretamente os resultados obtidos são a dimensão da amostra e a sua caracterização sociodemográfica, como se constata na secção 6.1.3. A ANACOM, enquanto entidade reguladora, tem acesso a uma amostra que equivale a todo o universo de acessos móveis ativos em Portugal (11,8 milhões), enquanto que neste trabalho, a amostra está limitada a 242 respondentes. Algumas considerações sobre os cuidados a ter na transposição das conclusões de uma amostra para a população são feitas na secção 7.2.

6.1.1.1 Cálculo e discussão do NPS

No que toca à segunda questão, é possível segmentar por operadora as respostas obtidas e apresentadas na Figura 20, podendo assim apurar o NPS de cada uma e verificando se a tendência apresentada na secção 2.2.2 se mantém. As Figuras 26, 27, 28 e 29 resultam da aplicação de um filtro às respostas obtidas, apurando a distribuição da satisfação dos consumidores por cada operadora. Para um melhor enquadramento, cada um dos gráficos tem no título do eixo das abcissas o número de inquiridos dessa operadora entre parêntesis.

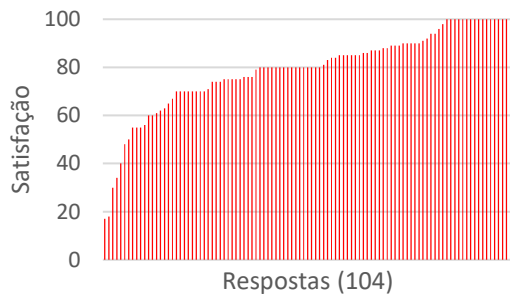


Figura 26 - Satisfação do consumidor da VF.

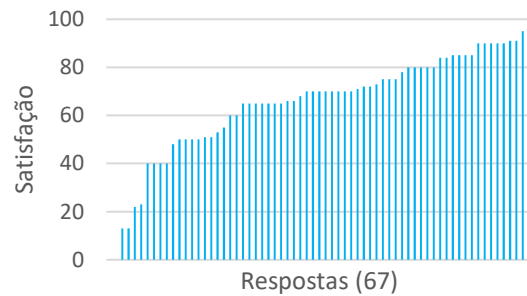


Figura 27 - Satisfação do consumidor da MEO.

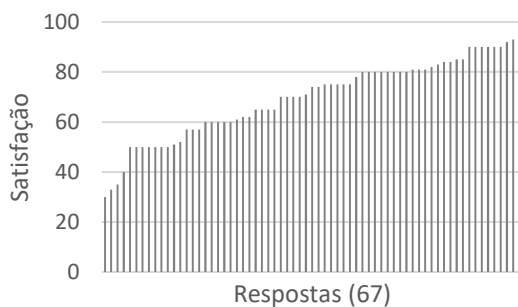


Figura 28 - Satisfação do consumidor da NOS.

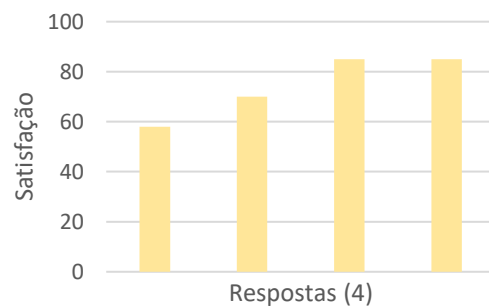


Figura 29 - Satisfação do consumidor da Nowo.

Para proceder ao cálculo do NPS (descrito na secção 2.2.2) é necessário começar por identificar as percentagens de consumidores detratores, neutros e promotores. Esta categorização do consumidor está representada na Figura 11, sendo estabelecida de acordo com a classificação que o mesmo atribui à sua satisfação com a operadora em geral.

A Tabela 5 apresenta o número de respostas detratoras, neutras e promotoras. Apurando o peso relativo de cada um destes grupos no universo amostral é possível determinar o NPS correspondente, conforme representado na Tabela 6. As respostas neutras não são consideradas, e é aplicada a diferença referida entre a percentagem de respostas promotoras e detratoras. É de realçar que, por questões de coerência, o valor do NPS não é dado em percentagem, uma vez que a GFK adota esta abordagem.

Tabela 5 – Avaliações de satisfação categorizadas e segmentadas por operadora.

Operadora	Abaixo de 70	Entre 70 e 89	Entre 90 e 100	Total
Vodafone	19	57	28	104
MEO	31	27	9	67
NOS	28	30	9	67
Nowo	1	3	0	4

Tabela 6 - Cálculo do valor do NPS por operadora.

Operadora	Abaixo de 70	Entre 70 e 89	Entre 90 e 100	Total	NPS=P%-D%
Vodafone	18%	55%	27%	100%	+9
MEO	46%	40%	14%	100%	-33
NOS	42%	45%	13%	100%	-28
Nowo	25%	75%	0%	100%	-25

Atendendo à Figura 29, é necessário realçar que apenas quatro clientes pertencem à operadora Nowo, equivalendo a apenas 1,65% dos inquiridos. Deste modo, é necessário um olhar crítico sobre o valor de NPS apurado, já que uma avaliação de satisfação demasiado elevada ou reduzida tem um impacto considerável neste parâmetro. Os valores de NPS diferem consideravelmente da tendência representada na Figura 12, já que as pontuações são mais baixas do que aquelas divulgadas pela GFK.

No entanto, verifica-se que a ordem decrescente do valor de NPS é preservada, ao excluir a operadora Nowo por irrelevância estatística devido ao reduzido universo amostral, de apenas quatro consumidores. Assim, a VF lidera com o único valor de NPS positivo (+9), seguida pela NOS, e finalmente a MEO (-28 e -33, respetivamente). É necessário realçar que a escala do NPS vai de -100 a +100, pelo que os valores de satisfação apurados revelam um elevado descontentamento do público com o serviço prestado em geral.

6.1.1.2 Cálculo e discussão do TNPS

A sexta questão do inquérito *online* prende-se com a recolha de dados para determinar o TNPS das diferentes operadoras. Este parâmetro (explicado na secção 2.2.2) é um reflexo da satisfação do consumidor associada a um canal de interação com a empresa, seja o retalho físico, *online* ou *call center*. Tendo em conta o âmbito de investigação, esse canal é a loja.

O processo de cálculo deste parâmetro é análogo ao do NPS, sendo necessário começar por apurar como se distribuem as respostas segmentadas por operadora, partindo da Figura 22. Assim, as Figuras 30, 31, 32 e 33 representam as classificações atribuídas pelos clientes da VF, MEO, NOS e Nowo, respetivamente. Por questões de coerência, é novamente apresentado o eixo horizontal com o número de consumidores inquiridos dessa operadora entre parêntesis.

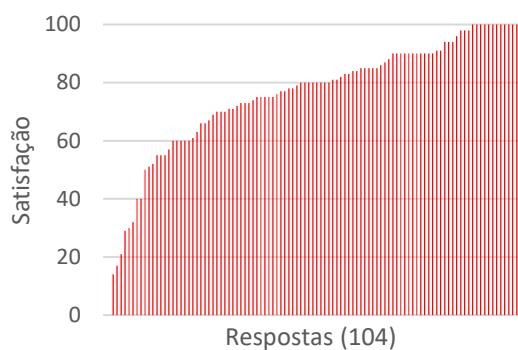


Figura 30 - Avaliação da experiência do consumidor em loja VF.

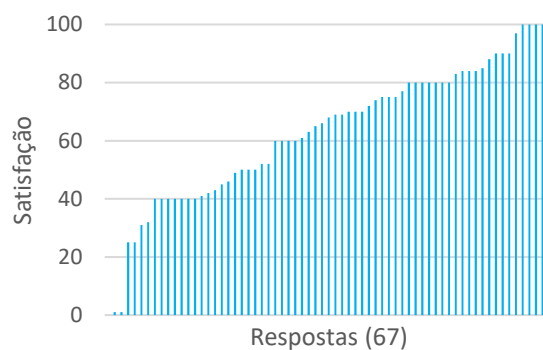


Figura 31 - Avaliação da experiência do consumidor em loja MEO.

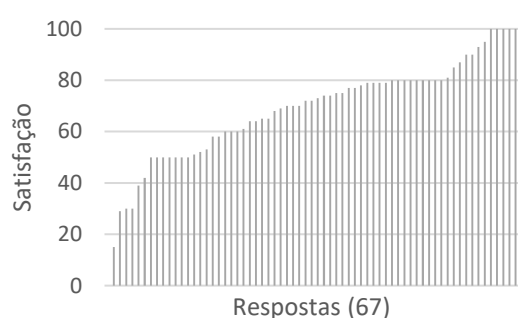


Figura 32 - Avaliação da experiência do consumidor em loja NOS.

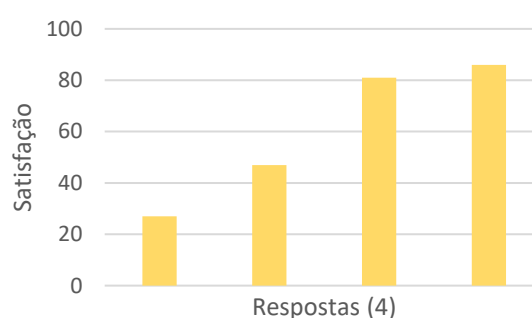


Figura 33 - Avaliação da experiência do consumidor em loja Nowo.

Retirando da análise as respostas neutras, determina-se o número de avaliações detratoras e promotoras de cada operadora (Tabela 7), tornando possível apurar as percentagens de cada uma destas categorias de cliente e, por consequência, o valor do TNPS (Tabela 8).

Tabela 7 – Avaliações de satisfação na loja categorizadas e segmentadas por operadora.

Operadora	Abaixo de 70	Entre 70 e 89	Entre 90 e 100	Total
Vodafone	28	44	32	104
MEO	36	22	9	67
NOS	29	29	9	67
Nowo	2	2	0	4

Tabela 8 – Cálculo do TNPS do retalho físico por operadora.

Operadora	Abaixo de 70	Entre 70 e 89	Entre 90 e 100	Total	TNPS=P%-D%
Vodafone	27%	42%	31%	100%	4
MEO	54%	33%	13%	100%	-40
NOS	43%	43%	13%	100%	-30
Nowo	50%	50%	0%	100%	-50

Como já referido na secção anterior, é necessário ter em consideração a reduzida amostra de consumidores da operadora Nowo. Com apenas quatro clientes desta operadora, as conclusões a retirar não são tão sólidas quanto as que se podem tecer relativamente às suas concorrentes.

Para efeitos de simplificação, e seguindo a abordagem da GFK, os valores de TNPS estão novamente arredondados às unidades. Analisando a Tabela 8, constata-se que a VF é líder no que toca à percepção de satisfação do consumidor nas suas instalações por uma margem de cerca de 34%. A NOS é a operadora com segundo melhor registo de TNPS (-30), seguida pela MEO com -40 e a Nowo com -50.

Os valores apurados são um indicativo sólido de satisfação no ponto de contacto do retalho físico, na medida em que as respostas que conduziram ao seu cálculo foram dadas por consumidores dos diversos distritos do país e pertencentes a todas as faixas etárias, como se explica na secção 6.1.3. Assim, é conferida maior diversidade de julgamentos qualitativos a esta questão, conduzindo a conclusões mais fiáveis, já que as instalações físicas das operadoras diferem de região para região, tal como os fatores influenciadores da percepção de agrado variam de faixa etária para faixa etária.

No entanto, considerando que a escala do TNPS vai de -100 a +100, é possível concluir que os consumidores se encontram significativamente insatisfeitos com a sua ida à loja. Também as respostas à quinta questão apontam para esta conclusão, já que mais de um quinto dos consumidores não recomendaria a sua experiência em loja. Perante este cenário, existe uma oportunidade para a melhoria da experiência do cliente, através do desenho de um novo sistema de serviço centrado nas suas perspetivas e aumento da participação do mesmo ao longo da sua jornada (Dabholkar, 2015).

Finalmente, é de realçar que o cálculo do TNPS para as quatro operadoras cumpre o objetivo 2, enunciado na secção 1.2.

6.1.2 Análise das respostas ao segundo módulo

O Anexo D apresenta os gráficos de barras alusivos ao número de respostas dadas (no eixo vertical), distribuídas pelas várias unidades da escala ordinal fornecida aos inquiridos, de -5 a 5 (no eixo horizontal). Através destas representações torna-se proveitoso apurar tanto a mediana como a moda, pelas razões justificadas na secção 5.2.1.2. Novamente, é de realçar que o cálculo da média de pontuações não seria apropriado nestes casos, já que se trata de escalas ordinais. A Tabela 9 apresenta a mediana e a moda de cada um dos fatores listados, estando realçados a verde os mais importantes, com valores mais altos nestes dois campos.

Tabela 9 - Mediana e moda da importância de cada fator para os inquiridos.

Fator	Mediana	Moda
Ambiente em loja	4	5
Cheiro característico	0.5	0
Disposição dos produtos organizada	4	5
Interatividade com tecnologia	3	5
Discurso do assistente	5	5
Design da loja	3	3
Música na loja	2	0
Existência de bancos de espera	4	5
Temperatura	4	5
Tempo de espera	5	5

Da Tabela 9 conclui-se que os inquiridos atribuem maior importância à clareza na linguagem dos assistentes e ao tempo de espera reduzido, ambos com mediana e moda de 5. Na verdade, atendendo aos gráficos destes dois fatores, disponíveis no Anexo D, 55% dos inquiridos atribuíram o julgamento “5 – Concordo plenamente” à importância do fator “Linguagem clara dos assistentes” na sua experiência em loja. A percentagem é semelhante para o fator “Tempo de espera reduzido”, de 53%.

É de realçar também a grande importância dada a fatores como “Ambiente de loja calmo”, “Disposição dos produtos organizada”, “Presença de bancos de espera” e “Temperatura de loja amena”. Da lista de fatores disponível, aquele a que se atribui menor importância a nível geral é o de “cheiro característico da loja”, com uma mediana de apenas 0,5 e uma moda de 0, derivada dos 41% de inquiridos que atribuíram o julgamento de indiferença à importância deste fator.

Com esta análise, parte do objetivo 1 enunciado na secção 1.2 está cumprida.

6.1.3 Análise das respostas ao terceiro módulo

A partir dos dados sociodemográficos apresentados na secção 5.2.1.3 é possível tecer algumas conclusões acerca do universo analisado. Quanto às faixas etárias, é de realçar que o público com menos de 25 anos e o público entre os 40 e os 49 anos apresentam as maiores percentagens de inquiridos, com cerca de 28% e 25%, respetivamente. Seguidamente, também com algum equilíbrio no que toca à percentagem de inquiridos, está o público entre 25 e 30 anos (aproximadamente 19%) e o dos 50 aos 59 anos (aproximadamente 18%). Já a faixa etária mais avançada (com mais de 60 anos) e a dos 31 aos 39 anos, apresentam também porções semelhantes, de 5% e 4%, respetivamente.

É necessário ter em conta que a divulgação deste inquérito *online* foi feita pelas redes de *Facebook*, *Whatsapp* e *LinkedIn*. Estas três plataformas estão diretamente associadas à base de contactos de quem divulgou o inquérito e, em última instância, estão associadas a consumidores com ligação direta a qualquer pessoa presente na base de contactos original. Assim, considerando que o inquérito foi divulgado nas várias contas das redes sociais do autor, é natural que a idade predominante seja menor

que 25 anos. Também a divulgação deste inquérito por parte de membros da família explica o aumento de participantes entre os 40 e 49 anos e os 50 e 59 anos, derivado da sua própria rede de contactos.

A mesma justificação é válida para a distribuição geográfica do público inquirido, já que o autor e divulgador deste inquérito é residente em Lisboa e natural de Coimbra, o que influencia diretamente a distribuição da sua base de contactos. O elevado número de respostas de Aveiro e Santarém deve-se também à partilha do inquérito por parte de familiares, residentes nesses distritos. No que toca à análise do género é notória a predominância do público feminino, um fator também influenciado pela distribuição da base de contactos das redes sociais.

6.2 Grupo de foco

Relativamente à análise dos dados provenientes do grupo de foco, é apropriado analisar o mapa de grupo, visto que é o resultado da agregação de todos os mapas cognitivos individuais. Com esta ferramenta, são apurados os principais fatores pertencentes à constelação de valor do consumidor, permitindo a comparação efetuada na secção 6.2.3, com aqueles apurados através do inquérito *online*.

6.2.1 Análise de causas e consequências

A Figura 24 (secção 5.3) apresenta o mapa causal de grupo de onde se podem retirar 9 causas, 21 fatores intermédios e 5 consequências. Para efeitos de clareza da análise, começa-se por extrair uma porção do mapa, apurando onde uma causa pode levar (ver Figura 23).

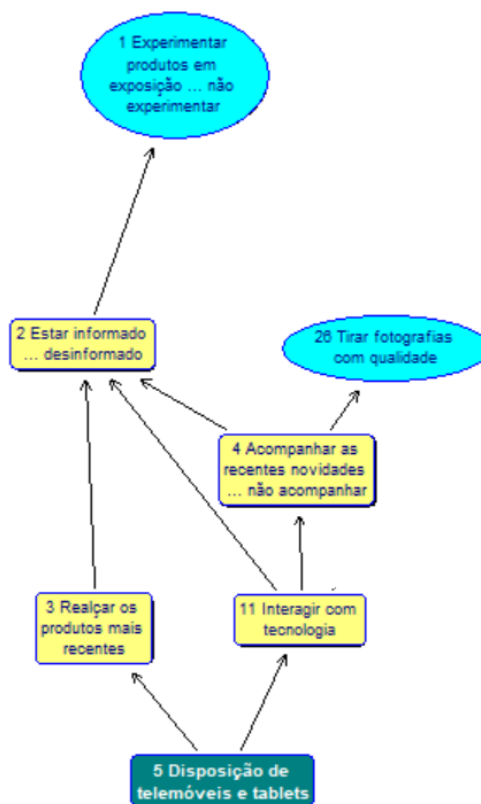


Figura 34 - Porção do mapa causal de grupo.

Da Figura 34 verifica-se que a causa “Disposição de telemóveis e *tablets*” é um dos fatores mais importantes para pelo menos um dos consumidores. Isto permite-lhes interagir com tecnologia e ter contacto com os produtos mais recentes, que impactam positivamente o fator relativo ao consumidor “estar informado”, e negativamente o “estar desinformado”. A interação com a tecnologia permite também que o cliente se sinta ao corrente das novidades em termos de capacidade da câmara dos produtos mais recentes, que resulta em “tirar fotos com melhor qualidade”. Já o facto de estar informado, leva a que o mesmo tenha a vontade de experimentar com maior detalhe os produtos em exposição. As duas consequências apuradas são assim os principais desejos deste consumidor.

Mantendo esta linha de raciocínio, e colocando o foco sobre todo o mapa de grupo (Figura 24), constata-se que os consumidores do grupo de foco desejam um serviço onde não sintam que estão a ser influenciados para adquirir um certo produto ou serviço, e onde não tenham que repetir as suas perguntas, o que se relaciona fortemente com a clareza no discurso do assistente. A quinta consequência é o foco de todo este trabalho: “Melhor experiência”, diretamente impactada pelo entendimento do que é dito pelo assistente e pelo conforto que o consumidor sente em loja.

No que toca às causas, são as cores no interior da instalação, o número de balcões ativos, a possibilidade de fazer uma segmentação no sistema de senhas à entrada, formação dos assistentes direcionada para o esclarecimento e não só para a venda, sentir uma preocupação do assistente em ajudar, temperatura da loja amena, existência de bancos de espera e luz menos intensa. No entanto, existem fatores predominantes neste mapa que não são nem causas nem consequências, mas que constituem uma preferência bastante comum entre os consumidores. Para tal, é necessário conduzir uma análise de centralidade deste mapa.

6.2.2 Análise de centralidade do mapa geral de grupo

Recorrendo ao comando *Central* disponível no *software Decision Explorer* é possível averiguar quais os fatores com mais ligações neste mapa, i.e., que têm maior importância na percepção de agrado por parte do consumidor. Esta instrução devolve uma lista dos conceitos chave do mapa em questão, ordenada do mais influente (no topo da lista) para o menos (no fundo da lista). Abaixo de cada fator, o comando devolve ainda o número de conceitos que lhe estão ligados, pertencentes ao universo de ligações diretas (de primeiro nível), ou indiretas (segundo e terceiro níveis).

A Figura 35 resulta da introdução da instrução “*Central*” na linha de comandos, que mostra os seis conceitos-chave deste mapa, sendo que a numeração à esquerda dos mesmos é apenas um identificador.

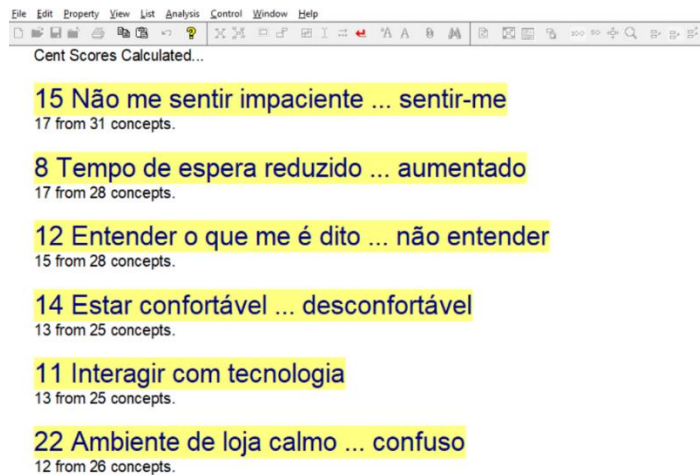


Figura 35 - Seis conceitos chave do mapa geral.

O fator com maior centralidade no mapa geral é “Não me sentir impaciente”, onde 17 conceitos do total de 31 presentes no seu universo lhe estão associados, direta ou indiretamente. Esta impaciência pode ocorrer tanto na espera como durante o atendimento em loja, e é reduzida (positivamente impactada) pela interação com tecnologia, cores predominantes da instalação, tempo de espera reduzido e ambiente da loja calmo, como se observa na Figura 24. Também o fator “Tempo de espera reduzido” apresenta 17 ligações diretas ou indiretas a outros fatores, no entanto, o seu universo de ligações até ao terceiro nível é menor, de 28 conceitos.

Quanto ao fator “Estar confortável”, é direta e positivamente impactado por “Temperatura amena”, bem como indireta e positivamente impactado por “Existência de bancos de espera” e “Luz menos intensa”.

6.2.3 Constelação do inquérito *online* vs grupo de foco

Ao comparar a constelação de valor apurada pelo inquérito *online* com a do grupo de foco, é possível constatar que a “Linguagem clara dos assistentes”, com uma mediana de 5 (Tabela 9) não surge na Figura 35. No entanto, é necessário ter em atenção o seguinte: o fator “Discurso dos assistentes acessível” está diretamente relacionado com “Entender o que me é dito”, o terceiro conceito mais importante do mapa geral, sendo um meio para atingir um dos principais desejos do consumidor.

No que toca ao “tempo de espera reduzido”; “interagir com tecnologia”; e “ambiente de loja calmo”; apresentam valores de mediana de 5, 3 e 4, respetivamente. Conforme observado na Tabela 9, tanto “Temperatura da loja” e “Presença de bancos de espera” apresentam uma mediana de 4, sendo que os mesmos se relacionam direta e indiretamente, respetivamente, com o fator “Estar confortável” conforme explicado na secção 6.2.2. É seguro assumir que há concordância nos dados apurados pelas duas ferramentas, já que as constelações de valor apuradas são idênticas, embora a sua ordem de importância não seja a mesma, como se verifica na Figura 36. É de realçar que os fatores apresentados a negrito são comuns às duas listas apresentadas.

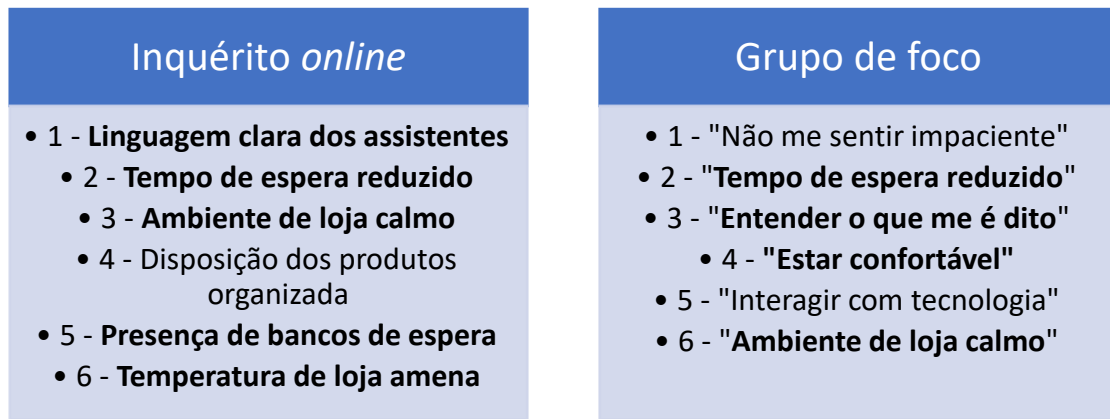


Figura 36 - Constelações de valor apuradas via inquérito *online* (à esquerda) e por grupo de foco (à direita).

6.3 Proposta do novo sistema – aplicação da MINDS

A projeção de um novo sistema de serviço com vista à cocriação de valor por parte do consumidor resulta da aplicação da metodologia MINDS (Grenha Teixeira et al., 2017), referida e descrita na secção 3.4.1, e cuja aplicação a este contexto se encontra justificada na secção 4.3. É de realçar os três níveis do DSN abordados pela metodologia: desenho do conceito de serviço; desenho do sistema de serviço; e desenho do contacto com o serviço. Os dois primeiros níveis encontram-se devidamente definidos e justificados ao longo desta secção.

6.3.1 Desenho do conceito de serviço

O conceito de serviço é a chave para a tomada de decisões estratégicas a todos os níveis (Goldstein et al., 2002). Esta etapa do DSN baseia-se na definição da constelação de valor do consumidor (Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al., 2011), ou seja, características do serviço que vão além da mera troca comercial, estimulando no cliente a componente sensorial, emocional, cognitiva, pragmática, de rotina e relacional (Brakus, 2001; Fornerino, 2006; Gentile et al., 2007), descritas na secção 3.2.3.

Neste trabalho, a constelação de valor foi apurada através de duas ferramentas, um inquérito *online* (secção 4.2.1) e um grupo de foco (secção 4.2.2). Os fatores privilegiados pelos consumidores encontram-se apresentados na Figura 36, e foi sobre eles que o novo sistema foi pensado e desenhado. Sendo o âmbito desta dissertação a formulação de um novo sistema de serviço é natural que fatores como “Linguagem clara dos assistentes”, “Disposição de produtos organizada” e “Temperatura de loja amena” não sejam considerados na representação da planta de serviço, já que são fatores que se prendem mais com variáveis exógenas a este âmbito. Assim sendo, o sistema proposto aponta para a redução do tempo de espera do consumidor, aumento do seu conforto e interação com tecnologia. Além disto, é tida em consideração a distribuição das respostas dadas à quarta questão do questionário *online*, de onde se conclui que cerca de 65% dos inquiridos usufrui deste serviço isoladamente, pelo que os elementos contextuais e as interfaces de serviço deverão ser apropriadas a esta circunstância.

6.3.2 Desenho do sistema de serviço

A percepção de qualidade de um serviço por parte do cliente é usualmente diferente da percepção que a entidade que proporciona esse serviço tem (Dabholkar, 2015). A participação do consumidor em diferentes etapas do serviço resulta numa maior sensação de controlo, levando a que o mesmo se sinta mais seguro ao longo da sua jornada.

Esta participação relaciona-se com o seu envolvimento na conceção e usufruto de um serviço, sendo um conceito comportamental alusivo ao papel ativo do consumidor no ponto de contacto com o serviço. Assim, através do incremento da participação do consumidor ao longo da sua jornada é possível melhorar a sua experiência e, por consequência, estimular a sua lealdade à marca (Dabholkar, 2015; Lovelock & Gummesson, 2004).

A importância do aumento da participação do consumidor na sua jornada prende-se também com a redução da percepção do seu tempo de espera. Como discutem Dabholkar (2015) e Thompson (1996) o tempo real de espera e o tempo de espera percecionado pelo consumidor são dois parâmetros distintos. O tempo de espera percecionado depende de pessoa para pessoa, e pode ser fortemente influenciado por interfaces tecnológicas e elementos contextuais, atmosfera da loja ou até número de consumidores em fila de espera.

A integração de interfaces tecnológicas na jornada do consumidor está diretamente relacionada com o aumento da sua satisfação, em grande parte devido à diminuição do erro humano associado à prestação de um serviço de modo tradicional, i.e., onde é um assistente a conduzir todo o processo, tal como apontam Meuter, Ostrom, Roundtree e Bitner (2000).

Seguindo esta argumentação e o conceito de serviço descrito na secção anterior, o sistema proposto aponta para o aumento da participação do consumidor na sua jornada. Também as plataformas dos bastidores do palco assumem um papel importante na redução do tempo de espera e de atendimento, bem como na tranquilização da espera do consumidor e na criação de uma conexão, como é justificado na secção 6.3.3.

A Figura 37 representa a proposta do novo sistema de serviço, que cruza as constelações de valor apuradas ao longo desta investigação com a jornada do consumidor.

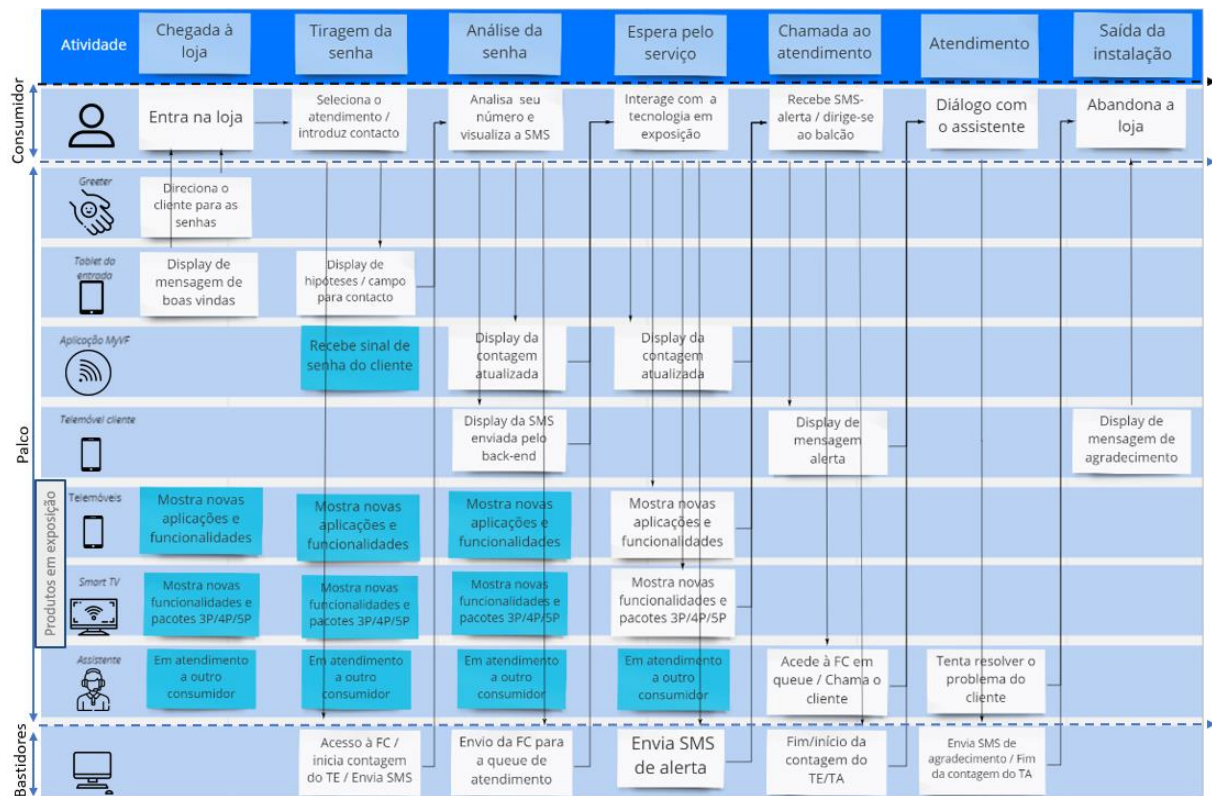


Figura 37 - Sistema de serviço de atendimento em loja proposto.

6.3.3 Descrição do novo sistema de serviço

Antes do consumidor entrar na instalação, o *tablet* da entrada da loja apresenta no ecrã uma mensagem de boas-vindas e o menu de senhas.

Na chegada à loja, à semelhança do atual sistema de serviço (Figura 25), o *greeter* aborda o cliente, conduzindo-o ao *tablet* da entrada da loja para que tire a sua respetiva senha. Neste momento, o consumidor seleciona o serviço pretendido entre “Atendimento Particulares” e “Atendimento Empresariais”, cuja diferença é explicada na secção 5.5.2. No entanto, existe um segundo passo a executar pelo consumidor no *tablet*, a introdução do seu contacto telefónico. Obedecendo às diretrizes do RGPD, a transmissão do contacto por parte do consumidor é opcional, e permite que seja enviada uma mensagem de aviso por parte da VF com uma antecedência de duas senhas, avisando que o mesmo será atendido brevemente. No caso de faltarem mais de duas senhas para que o mesmo seja atendido, a mensagem enviada tem o intuito de atenuar a impaciência da espera do cliente, avisando-o que, quando a sua vez se aproximar, o mesmo será contactado. Obtendo o contacto do consumidor é também possível mostrar na aplicação *MyVodafone* o estado atual da contagem de senhas, para um acompanhamento da contagem mais próximo. A utilidade do uso deste canal é justificada com base no crescente volume de utilizadores da aplicação, que atualmente ronda os 40% de acordo com o apurado junto da área de CVM (*Customer Value Management*) da VF-PT.

Através do *check-in* feito pelo consumidor, os sistemas nos bastidores do serviço acedem à ficha do cliente (FC), iniciam a contagem do tempo de espera (TE) e enviam a mensagem descrita anteriormente para o número introduzido pelo cliente. Estas ações acontecem durante a atividade “Tiragem da senha”.

Seguidamente dá-se a “Análise da senha” por parte do consumidor, vendo o número que lhe foi atribuído. Neste momento o cliente visualiza a mensagem enviada automaticamente pelos serviços de *back-end* para o seu telemóvel pessoal e, no caso de estar com o *wireless* ou os dados móveis ligados o mesmo recebe uma notificação na aplicação *MyVodafone*, onde pode acompanhar a contagem de senhas em tempo real. No que toca às interfaces dos bastidores do serviço, são responsáveis por encaminhar a ficha de cliente para a fila em sistema, permitindo que o assistente aceda à mesma instantaneamente na atividade “Atendimento”.

Durante a “Espera pelo serviço” o consumidor poderá interagir com a tecnologia disponível em loja, nomeadamente telemóveis e *SmartTv*, de um modo despreocupado pois tem a segurança de ser notificado quando a sua vez se aproximar. Nesta etapa continua a ser possível aceder à contagem de senhas em tempo real por meio da aplicação *MyVodafone*.

Na atividade “Chamada ao atendimento” o cliente recebe uma mensagem no seu telemóvel avisando que vai ser atendido naquele momento, sendo também chamado pelo assistente ao respetivo posto. O envio uma mensagem e não dum notificação pela aplicação, permite que o mesmo receba o alerta em modo *offline* onde quer que esteja. Além disso, o envio de uma notificação extra pelo canal *MyVodafone* poderia resultar numa sobrecarga de informação, prejudicando a sua experiência. Nesta atividade os sistemas dos bastidores são responsáveis por finalizar a contagem do tempo de espera e iniciar a do tempo de atendimento (TA). É de realçar que o assistente já tem no ecrã a ficha do cliente, evitando o aumento do tempo de espera. Outra vantagem deste passo é a mitigação do risco de aumento de tempo de atendimento por sobrecarga do sistema interno, algo que ocorre diariamente nas instalações VF.

Finda esta atividade dá-se o “Atendimento”, onde as prioridades são a resolução do problema do consumidor e a clareza no discurso do consumidor. O fim do atendimento cessa a contagem, desencadeando o envio de uma mensagem de agradecimento da deslocação do consumidor à instalação, solidificando a criação de uma relação emocional com o mesmo.

7 Conclusões, limitações e trabalho futuro

Este capítulo apresenta as conclusões a reter da investigação feita, partindo da metodologia adotada e do sistema proposto. Na secção 7.1 é feita a comparação entre o sistema proposto e o atual, tendo em vista a melhoria da experiência do consumidor no seu atendimento em loja. Na secção 7.2 são apresentadas as limitações do sistema proposto, refletindo sobre a amostra a partir da qual o mesmo foi pensado, e referindo como a sua aplicabilidade poderá ser aferida. Na secção 7.3, são sugeridas direções que a futura investigação poderá seguir, com intenção de aplicar a MINDS a este contexto de um modo mais fiável. A secção 7.4 contempla as considerações finais de todo este trabalho, referindo as respetivas contribuições.

7.1 Sistema de serviço proposto vs. atual

O sistema proposto na secção 6.3 visa o aumento da participação do consumidor ao longo do serviço, introduzindo elementos contextuais como a aplicação *MyVodafone* e o telemóvel pessoal, já que a interação com a tecnologia é crucial para o seu agrado, como se concluiu pelas constelações de valor apuradas através do inquérito *online* e grupo de foco. O aumento da participação do consumidor ao longo do serviço está relacionado com a melhoria da sua experiência, já que o mesmo se sente mais em controlo e pode monitorizar a evolução da sua jornada (Dabholkar, 2015).

No sistema de navegação proposto (Figura 37) as interfaces dos bastidores desempenham um papel ativo na interação com o consumidor, ao passo que no sistema atual tal não se verifica. Através da geração de uma mensagem de previsão de atendimento que o consumidor recebe na atividade “Tiragem da senha”, o mesmo é tranquilizado e a sua espera torna-se mais tolerável. Isto acontece porque, dependendo da mensagem recebida, o mesmo poderá ocupar o seu tempo de espera com outras tarefas não necessariamente no interior da loja, ou interagir com os produtos em exposição. É de realçar que a mensagem poderá ser de dois tipos: para anunciar que o mesmo será notificado quando a sua vez estiver próxima (se faltarem mais de duas senhas para ser atendido); ou para anunciar que será atendido em breve (se estiver a duas senhas ou menos da sua vez).

Sendo a redução do tempo de espera um dos fatores cruciais na perceção de agrado do cliente, conforme apurado na secção 6.2.3, os elementos dos bastidores permitem a identificação da ficha de cliente, colocando-a numa fila de espera no *front-end*. Com esta nova abordagem, o tempo de espera é reduzido, e a interação com o assistente é mais eficiente.

A experiência do consumidor é também melhorada através da criação de uma relação emocional, que vai além da mera troca comercial (Pine & Gilmore, 1998; Zomerdijk & Voss, 2010). Nesta lógica, são adicionadas ao sistema duas interações com elementos contextuais com vista a uma relação mais singularizada: introdução de uma mensagem de boas-vindas no *tablet* da entrada da loja; emissão de uma mensagem de agradecimento pela sua ida à loja, desencadeada pela paragem da contagem do tempo de atendimento no fim atividade “Atendimento”. Estas duas ações apelam às componentes descritas na secção 3.2.3. A Tabela 10 permite comparar o cenário do sistema de serviço atual com o proposto, identificando as principais melhorias.

Tabela 10 - Resumo das melhorias propostas pelo sistema desenhado.

Ponto de melhoria	Sistema atual	Sistema proposto
Número de interfaces disponíveis	6	8
Função do <i>tablet</i> da entrada	Emissão de senha	Mensagem de boas-vindas; emissão da senha; Pede contacto do cliente;
Função do <i>back-end</i>	Contagem e registo do tempo de espera e de atendimento;	Contagem e registo do tempo de espera e atendimento; Envio da ficha do cliente para a fila de sistema; Envio de sms de aviso, de alerta e de agradecimento; Atualização da contagem no <i>MyVodafone</i> ;
Número de interações das interfaces com o cliente	6	11

7.2 Limitações do trabalho desenvolvido

Antes de serem apresentadas as contribuições proporcionadas pelo sistema proposto, é importante refletir sobre as limitações deste trabalho.

Como qualquer estudo baseado numa amostra, é necessário ter cautela na transposição dos resultados obtidos e conclusões apuradas para a população. De acordo com Kline (2010) o tamanho da amostra analisada cumpre os requerimentos adequados à recolha de dados por meio de um inquérito, de 200 respostas. No entanto, é necessário refletir sobre a representação que os consumidores inquiridos neste trabalho têm no universo de utilizadores de serviços de telecomunicações em Portugal. As respostas obtidas através do inquérito *online* (242 consumidores) e do grupo de foco (8 consumidores) resultam numa amostra de 250 consumidores em Portugal, onde se estima que o número de acessos móveis ativos tenha ascendido aos 11,8 milhões, excluindo os acessos afetos a computadores, *tablets*, *pens* e *routers* (ANACOM, 2019c). Assim, e considerando que os inquiridos e entrevistados possuem apenas um cartão *SIM/USIM* por questões de simplificação, a amostra analisada representa 0,002% do universo de utilizadores em território nacional. Além disto, conforme referido na secção 6.1.3, a distribuição geográfica, da faixa etária e de género do público inquirido é altamente influenciada pela base de contactos do autor e principal divulgador do inquérito *online*.

Outro fator que condiciona a estruturação do sistema apresentado é a dificuldade na obtenção de dados quantitativos junto da VF-PT, por questões de confidencialidade. A obtenção de valores concretos no que toca ao tempo médio de espera e de atendimento, à afluência média diária às lojas e à percentagem de consumidores que abandona o serviço a meio, a nível nacional, teria contribuído para uma base mais sólida de justificação do sistema proposto. Embora este problema tenha sido atenuado com entrevistas pessoais a assistentes de loja em Lisboa e Aveiro (secção 5.4), não foi resolvido, já que os referidos valores e os perfis de consumidores variam consoante a geografia, pelo que é necessário ser cuidadoso na transposição dos dados apurados para todas as 211 instalações VF.

É de realçar que todo este trabalho visa a proposta de um sistema de serviço em loja com vista à melhoria da experiência do consumidor. Assim, o sistema proposto segue uma metodologia centrada na perspetiva do cliente, a MINDS (Grenha Teixeira et al., 2017), pelo que algumas das suas características poderão não ser tão práticas a nível de implementação ou economicamente justificáveis

na perspetiva do grupo VF-PT. No entanto, é importante enaltecer que a tecnologia necessária para a implementação do sistema representado na Figura 37 existe, como é o caso dos sistemas de abertura e encaminhamento da ficha de cliente após introdução do contacto por parte do mesmo no *tablet* da entrada da loja, ou da possibilidade de a aplicação *MyVodafone* ter um canal para a apresentação da contagem de senhas de loja em tempo real.

Finalmente, o trabalho realizado carece que uma validação do ponto de vista de melhoria da experiência do consumidor. A melhor maneira de o conseguir seria aplicar o mesmo num grupo restrito de lojas e analisar o seu impacto na perceção de agrado do consumidor, comparativamente às que usam o sistema de serviço atual. No entanto, por questões de limite de prazo e de disponibilidade por parte da VF-PT, não é possível fazer esse teste antes do prazo final de submissão desta dissertação. O sistema proposto será, no entanto, apresentado à equipa de *Customer Experience* e de *Customer Value Management* do grupo, em data a definir.

7.3 Trabalho futuro

Considerando o explicado na secção anterior, existe a necessidade de implementar o modelo proposto num grupo restrito de instalações, averiguando melhorias na satisfação do consumidor e em termos de redução do tempo de espera pelo serviço.

A metodologia adotada pode, e deve ser aplicada com base na recolha de dados qualitativos de uma amostra mais abrangente do que a conseguida nesta investigação por motivos de uma base de contactos reduzida. Através de organizações com mecanismos de alcance e divulgação mais abrangentes, é possível recolher dados de uma amostra mais representativa do universo de consumidores com serviços de telecomunicações em Portugal. Assim, a MINDS poderá ser aplicada a partir de um conjunto de dados mais variado, já que os consumidores têm constelações de valor diferentes entre si. Também a constituição de uma equipa com vários elementos especialistas em ramos como marketing, engenharia, gestão e psicologia traz vantagens para o desenvolvimento de um novo sistema de serviço usando a MINDS, através da integração de diferentes perspetivas, como referem Teixeira et al. (2017).

É de realçar que a metodologia adotada abrange os três níveis do DSN, no entanto, dado o âmbito desta dissertação, o terceiro nível (contacto com o serviço) não foi abordado. Este nível é bastante importante, já que contempla a componente estética e operacional da interação do consumidor com determinada interface. Uma das possibilidades de exploração prende-se com a estruturação do texto das mensagens de aviso e de alerta, enviadas pelos sistemas dos bastidores ao consumidor.

Outro tópico merecedor de investigação é a integração de ferramentas de análise de decisão no apuramento do conceito de serviço, à semelhança do que foi feito neste trabalho. Esta combinação é proveitosa, na medida em que permite a inclusão do consumidor, contribuindo com as suas preferências e julgamentos (qualitativos e quantitativos). Por exemplo, para determinar pontuações de valor e pesos em cada um dos fatores e efetuar análises de sensibilidade a esses parâmetros.

Finalmente, poderão incluir-se mais fatores na lista de itens para avaliação do consumidor no que toca à sua experiência em loja. Neste trabalho, os itens listados são justificados principalmente por Baker et

al. (2002), Verhoef et al. (2009) e num grupo de foco com oito elementos, mas existe bibliografia que refere outros fatores como agentes impactantes na experiência do consumidor.

7.4 Considerações finais

O principal objetivo desta dissertação prende-se com a proposta de um sistema de serviço em loja de telecomunicações com vista à melhoria da experiência do consumidor, permitindo a cocriação de valor por parte do mesmo através de interações com vários elementos contextuais.

A indústria das telecomunicações rege-se sob a forma de um mercado oligopolista, com quatro entidades principais: MEO (com 41% dos clientes), NOS (37%), Vodafone (18%) e Nowo (4%). Este mercado sofreu uma mudança de dinâmica em 2011 com a introdução da venda de pacotes *multiple play*, abolindo a venda de serviços individualizados e passando à provisão de pacotes que incluem entre dois e cinco serviços, possibilitando a cobertura de mais de 90% do território nacional com rede móvel e fixa. A tecnologia associada aos serviços de telecomunicações tem cada vez cada vez mais consumidores, e os últimos valores apontam para mais de 17,5 milhões de cartões *SIM/USIM* ativos, ou 11,8 milhões se forem excluídos os acessos por computador, *tablet*, *pens* e *routers*, só em Portugal.

Derivado da massificação do uso destes serviços, é indispensável a criação de relações duradouras com o consumidor, assegurando a sustentabilidade das operadoras no mercado em que operam. Sendo um mercado de oligopólio, a mínima diferença de atratividade de propostas dos serviços resulta na troca do consumidor para a concorrência. Assim, conforme justificado neste documento, a melhoria da experiência do consumidor é uma das chaves para o sucesso e crescimento de uma empresa.

Uma das mais influentes operadoras no mercado nacional é a Vodafone, décima operadora mais valiosa do mundo (18.774 milhões de euros), com 532 milhões de clientes de rede móvel, 20,4 milhões na rede fixa, operações em 24 países e parcerias em 44 países. Esta operadora atua em Portugal desde 2001 e possui mais de três milhões de clientes e 211 instalações físicas. Além disso, foi a empresa em estudo neste trabalho, já que foi nas suas instalações que foi feita observação comportamental de clientes e onde foram conduzidas as entrevistas a assistentes de loja.

No que toca à satisfação do consumidor com as operadoras, existem dois indicadores de mercado bastante úteis no retrato desta relação: o NPS, que afere a satisfação do consumidor com a sua operadora de um modo geral; o TNPS, que determina a satisfação do consumidor com um determinado canal de interação com a sua operadora, seja o retalho físico, a loja *online* ou o *call center*. Analisando o cenário de satisfação atualmente, verifica-se que a Vodafone lidera no NPS, embora este valor não chegue aos 50. Já no TNPS do retalho físico, a Vodafone chega aos 70 numa escala de -100 a +100 não sendo, no entanto, possível estabelecer uma comparação com as restantes operadoras por falta de disponibilização de dados, devido a questões de confidencialidade. Este valor representa uma oportunidade de melhoria para a relação com o consumidor, solidificando a relação com o mesmo e permitindo a aquisição de outros da concorrência, através do fornecimento de um sistema de serviço holístico, centrado no cliente e novos mecanismos de gestão de interações com o mesmo. Para responder a este problema é adotada a metodologia MINDS comprovada em áreas como a das telecomunicações e da medicina (Grenha Teixeira et al., 2017).

A escolha da MINDS para a constituição do serviço proposto prende-se com o seu carácter inovador e holístico, uma vez que visa o desenho de um serviço integrador dos três níveis do DSN: conceito de serviço; desenho do serviço; e contacto com o serviço. Adicionalmente, a sua contribuição é validada de acordo com os padrões de IDC (Gregor & Hevner, 2013; Hevner et al., 2004), permitindo uma representação detalhada da proposta e criação de valor (Kleinschmidt & Peters, 2017).

A presente dissertação define do sistema de serviço atendendo à composição da constelação de valor do consumidor. Os fatores privilegiados pelos clientes resultaram da análise de dados de um total de 242 respostas a um inquérito distribuído *online*, da realização de um grupo de foco com oito consumidores, dois de cada uma das principais operadoras atuantes em Portugal e de entrevistas a sete assistentes de loja Vodafone, de instalações de Lisboa e Aveiro.

O inquérito *online* permitiu determinar um NPS e de um TNPS para cada operadora, dando azo a uma comparação entre as mesmas. É de realçar que na amostra de 242 respostas, apenas 4 (1,65%) são de consumidores da Nowo, o que confere aos valores apurados para esta operadora irrelevância estatística. Relativamente ao NPS, os valores diferem da tendência representada na Figura 12, sendo mais baixos. No entanto, excluindo a Nowo da análise pelo motivo já referido, a ordem de satisfação mantém-se a mesma, com a Vodafone como líder (+9), seguida pela NOS (-28) e pela MEO (-33). A diferença nos valores poderá ser justificada com a amostra em questão, menor do que aquela a que têm acesso a GFK e a ANACOM, e com uma distribuição geográfica e por faixa etária diferente.

Relativamente ao TNPS, uma vez que não houve fornecimento de dados de comparação entre as operadoras por questões de confidencialidade, o inquérito permite a determinação de um TNPS com base na amostra estudada. Conforme apurado, a Vodafone apresenta a melhor satisfação a nível do retalho físico (+4), seguida pela NOS (-30) e pela MEO (-40). É de realçar que a escala do TNPS vai de -100 a +100, pelo que se pode concluir que, de um modo geral, o público se encontra bastante insatisfeito com a sua experiência em loja. Na verdade, atendendo à distribuição das respostas à quinta questão do inquérito *online*, verifica-se que mais de um quinto dos consumidores não recomendaria a sua experiência em loja.

A sétima questão deste inquérito prende-se com a definição da constelação de valor do consumidor, através da avaliação da importância de um conjunto de fatores listados, recorrendo a uma escala deslizante horizontal que vai de -5 (discordo completamente) a +5 (concordo totalmente). O uso desta escala prende-se com a intenção de utilizar o valor zero como um ponto de indiferença (nem concordância nem discordância). Juntamente com esta ferramenta, foi feita a comparação com a constelação apurada por meio do grupo de foco.

Este trabalho apresenta uma vertente inovadora no que toca à introdução de ferramentas de análise de decisão (mapas causais) no apuramento do conceito de serviço do grupo de foco, demonstrando uma relação entre os ramos científicos de desenho de serviços e apoio à decisão, através de uma abordagem construtiva baseada nos julgamentos qualitativos do consumidor.

Após definição e comparação das constelações de valor, foi possível concluir que os fatores com maior impacto na perceção de agrado do consumidor com a sua experiência são: tempo de espera reduzido;

interação com tecnologia; clareza no discurso com o assistente; e conforto ao usufruir do serviço. Assim, e recorrendo novamente a bibliografia de suporte, foi projetado o sistema de serviço representado na Figura 37, que estimula a participação do consumidor nas várias etapas do serviço, criando no mesmo uma sensação de maior segurança e poder de decisão, bem como diminuindo a sua percepção do tempo de espera (Dabholkar, 2015).

A investigação retratada neste documento apresenta alguma transversalidade, na medida em que o sistema proposto pode facilmente ser ajustado para aplicação por parte da MEO ou da NOS. Isto acontece porque as constelações de valor apuradas resultam da agregação e análise das respostas de consumidores das várias operadoras, pelo que o fundamento do sistema proposto recai sobre preferências dos consumidores de todas elas. Logicamente, a amostra analisada é maioritariamente da VF (43%), pelo que é mais apropriado aplicar este sistema nas suas instalações, no entanto o mesmo poderá ser reestruturado com base nas perspetivas e julgamentos de consumidores de qualquer uma das suas concorrentes.

É importante realçar que, devido a limites de calendário, não foi possível testar o sistema proposto, uma vez que a logística inerente a esta medida implicaria uma demora de cerca de 6 meses, de acordo com o grupo VF-PT. O ideal seria testar a nova jornada do consumidor num grupo restrito de lojas e comparar os resultados obtidos na satisfação do mesmo, com lojas com o sistema atual.

Referências

- Achrol, R. S., & Kotler, P. (2011). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35–52.
- Addis, M., & Holbrook, M. B. (2001). On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption. *Journal of Consumer Behaviour*, 1(1), 50–66.
- ANACOM. (2019a). *Factos e Números - 2018*. Lisboa.
- ANACOM. (2019b). *Histórico das estatísticas dos pacotes de serviços das comunicações eletrónicas - 2018*. Lisboa.
- ANACOM. (2019c). *Serviços móveis - Primeiro semestre de 2019*. Lisboa.
- ANACOM - *Serviços móveis - 2018*. (2019). Lisboa.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 547–567.
- Baines, T. S., Ziaee Bigdeli, A., Bustinza, O. F., Shi, V. G., Baldwin, J., & Ridgway, K. (2017). Servitization: revisiting the state-of-the-art and research priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 256–278.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. In *Journal of Marketing* (Vol. 120).
- Bana e Costa, C. (1994). MACBETH — An interactive path towards the construction of cardinal value functions. *International Transactions in Operational Research*, 1(4), 489–500.
- Bana e Costa, C., De Baets, B., & Sanchez-Lopez, R. (2012). The MACBETH approach for multi-criteria evaluation of development projects on cross-cutting issues. *Annals of Operations Research*, 199(1), 393–408.
- Bana e Costa, C., & Vansnick, J.-C. (2008). A critical analysis of the eigenvalue method used to derive priorities in AHP. *European Journal of Operational Research*, 187(3), 1422–1428.
- Beirão, G., Patrício, L., & P. Fisk, R. (2014). Understanding value co-creation in complex services with many actors. *Journal of Service Management*, 25(4), 470–493.
- Beloglazov, A., Banerjee, D., Hartman, A., & Buyya, R. (2015). Improving Productivity in Design and Development of Information Technology (IT) Service Delivery Simulation Models. *Journal of Service Research*, 18(1), 75–89.
- Belton, V. (1999). Multi-Criteria Problem Structuring and Analysis in a Value Theory Framework. In T. Gal, T. Stewart, & T. Hanne (Eds.), *Multicriteria Decision Making* (pp. 335–366).

- Belton, V., & Stewart, T. J. (2002). *Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach* (2nd ed.). Dordrecht: Kluwer.
- Berry, L. L., Lewis, C. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 16(1), 1–15.
- Bettencourt, L. (2010). *Service Innovation: How to Go from Customer Needs to Breakthrough Services*. Nova Iorque: McGraw-Hill.
- Beuren, F. H., Gomes Ferreira, M. G., & Cauchick Miguel, P. A. (2013). Product-service systems: a literature review on integrated products and services. *Journal of Cleaner Production*, 47, 222–231.
- Beyer, H., & Holtzblatt, K. (1997). *Contextual Design: Defining Customer-Centered Systems*. São Francisco: Morgan Kaufman.
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84.
- Botelho, A., & Costa Pinto, L. (2004). The diffusion of cellular phones in Portugal. *Telecommunications Policy*, 28(5–6), 427–437.
- Bouyssou, D., Perny, P., Pirlot, M., Tsoukiàs, A., & Vincke, P. (1993). A Manifesto for the New MCDA Era. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 2(3), 125–127.
- Brakus, J. (2001). *A theory of consumer experiences*. Nova Iorque: Columbia Business School.
- Brown, T., & Funk, C. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 252.
- Bryson, J. M. (2004). *Visible thinking: unlocking causal mapping for practical business results*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Buchanan, R. (2001). Design Research and the New Learning. *Design Issues*, 17(4), 3–23.
- Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (1994). Engineering Customer Experiences. *Marketing Management*, 3(3), 8–19.
- Carù, A., & Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience. *Marketing Theory*, 3(2), 267–286.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis (Introducing Qualitative Methods Series)*. Londres: Sage.
- Conklin, J. (2007). Dialogue Mapping: Breaking the Chains Breaking the Chains of Linear Process of Linear Process. Retrieved June 17, 2019, from CogNexus Institute website: <http://www.cognexus.org/webinars/Webinar-new.pdf>
- Constantine, L. (2009). Human Activity Modeling: Toward A Pragmatic Integration of Activity Theory and Usage-Centered Design. In M. Desmarais (Ed.), *Human-centered Software Engineering: Software Engineering Models, Patterns and Architectures for HCI*.

- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21.
- Costa, N., Patrício, L., Morelli, N., & Magee, C. L. (2018). Bringing Service Design to manufacturing companies: Integrating PSS and Service Design approaches. *Design Studies*, 55, 112–145.
- Dabholkar, P. A. (2015). How to Improve Perceived Service Quality by Increasing Customer Participation. *Proceedings of the 1990 AMS Annual Conference*, 483–487.
- Dahlsten, F. (2003). Avoiding the Customer Satisfaction Rut. *MIT Sloan Management Review*, 44(4), 73–75.
- De Ruyter, K., & Wetzels, M. G. M. (2000). The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters. *Journal of Service Research*, 2(3), 276–284.
- Dunnewijk, T., & Hultén, S. (2007). A brief history of mobile communication in Europe. *Telematics and Informatics*, 24(3), 164–179.
- Eden, Colin. (1988). Cognitive mapping. *European Journal of Operational Research*, 36, 1–13.
- Eden, Colin. (2004). Analyzing cognitive maps to help structure issues or problems. *European Journal of Operational Research*, 159(3), 673–686.
- Edwards, W. (1977). How to Use Multiattribute Utility Measurement for Social Decisionmaking. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 7(5), 326–340.
- Edwards, W., & Barron, F. H. (1994). Improved Simple Methods for Multiattribute Utility Measurement. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 60(3), 306–325.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219.
- Forlizzi, J., Zimmerman, J., & Evenson, S. (2008). Crafting a Place for Interaction Design Research in HCI. *Design Issues*, 24(3), 20–28.
- Fornerino, M. (2006). Mesurer l'immersion dans une expérience de consommation: premiers développements. *Proceedings of the XXIIth Congress de l'AFM*. Nantes.
- Franco, L. A., & Montibeller, G. (2010). Problem structuring for multicriteria decision analysis interventions. In J. Cochran (Ed.), *Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Friend, J., & Hickling, A. (2005). *Planning under pressure*. Oxford: Elsevier.
- Garret, J. (2011). *Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond*. Berkeley: New Riders.
- Gebauer, H., Gustafsson, A., & Witell, L. (2011). Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*, 64(12), 1270–1280.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of that Co-create Value Experience Components With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.

- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy, J., & Rao, J. (2002). The service concept: the missing link in service design research? *Journal of Operations Management*, 20(2), 121–134.
- Goodman, L. A. (1961). Snowball Sampling. In *The Annals of Mathematical Statistics* (32(1), pp. 148–170). Chicago: Institute of Mathematical Statistics.
- Gorb, P., & Dumas, A. (1986). *Design Studies*. Londres: London Business School.
- Gregor, S., & Hevner, A. R. (2013). Positioning and Presenting Design Science Research for Maximum Impact. *MIS Quarterly*, 37(2), 337–355.
- Grenha Teixeira, J., Patrício, L., Huang, K.-H., Fisk, R. P., Nóbrega, L., & Constantine, L. (2017). The MINDS Method. *Journal of Service Research*, 20(3), 240–258.
- Haeckel, S. H., Carbone, L. P., & Berry, L. L. (2003). How to Lead the Customer Experience. *Marketing Management*, 12(1), 18–23.
- Haigh, R., & Jagodzinski, K. (2019). *The annual report on the world's most valuable telecoms brands*.
- Harwood, T., & Garry, T. (2010). Participation and ownership within virtual co-creation environments. *Journal of Marketing Management*, 26(3–4), 290–301.
- Hevner, A., March, S., Park, J., & Ram, S. (2004). Design Science in Information Systems. *MIS Quarterly*, 28(1), 75–105.
- Hoffman, K. D., & Turley, L. W. (2002). Atmospheric, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Integrative Perspective. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 10(3), 33–47.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. C. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132.
- Holmlid, S., & Evenson, S. (2008). Bringing Service Design to Service Sciences, Management and Engineering. Springer. In B. Hefley & W. Murphy (Eds.), *Service Science, Management and Engineering: Education for the 21st Century* (pp. 341–345). Berlin: Springer.
- Hume, M., Sullivan Mort, G., Liesch, P. W., & Winzar, H. (2006). Understanding service experience in non-profit performing arts: Implications for operations and service management. *Journal of Operations Management*, 24(4), 304–324.
- Kimbell, L. (2011). Designing for Service as One Way of Designing Services. *International Journal of Design*, 5(2), 27–34.
- Kleinschmidt, S., & Peters, C. (2017). Towards an integrated evaluation of human centered service systems and corresponding business models: A systems theory perspective. *European Conference on Information Systems*. Guimarães.
- Kline, R. (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Londres: Guilford.
- Korhonen, P., & Wallenius, J. (1997). Behavioral Issues in MCDM: Neglected Research Questions. *Journal of Multi-Criteria Decision Analysis*, 5(3), 412–422.
- Kotler, P. (1973). Atmospheric as a Marketing Tool. *Journal of Retailing*, 49(4), 48–64.

- Lam, P.-L., & Shiu, A. (2010). Economic growth, telecommunications development and productivity growth of the telecommunications sector: Evidence around the world. *Telecommunications Policy*, 34(4), 185–199.
- LaSalle, D., & Britton, T. (2003). *Priceless: Turning ordinary products into extraordinary experiences*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41.
- Ludolph, F. (1998). Model-based user interface design: successive transformations of a task/object model. In L. Wood (Ed.), *User Interface Design: Bridging the Gap from User Requirements to Design*. Boca Raton: CRC Press.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service Innovation in the digital age: A service-dominant logic perspective. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–175.
- Maglio, P. P., Vargo, S. L., Caswell, N., & Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems and E-Business Management*, 7(4), 395–406.
- Majumdar, S. K., Yaylalicegi, U., & Moussawi, R. (2012). Mergers and synergy: Lessons from contemporary telecommunications history. *Telecommunications Policy*, 36(2), 140–154.
- March, S. T., & Smith, G. F. (1995). Design and natural science research on information technology. In *Decision Support Systems* (Vol. 15).
- Mehrabian, A., & Russell, J. A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*. Cambridge: MIT Press.
- Metters, R. D., King-Metters, K., Pullman, M., & Walton, S. (2006). *Successful Service Operations Management*. Ohio: South-Western.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Roundtree, R. I., & Bitner, M. J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50–64.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 173.
- Mingers, J., & Rosenhead, J. (2004). Problem structuring methods in action. *European Journal of Operational Research*, 152(3), 530–554.
- Morelli, N. (2009). Service as value co-production: reframing the service design process. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 20(5), 568–590.
- Mylopoulos, J., Chung, L., & Yu, E. (1999). From object-oriented to goal-oriented requirements analysis. *Communications of the ACM*, 42(1), 31–70.
- Neves, J. (2001). Estruturas organizacionais. In J. M. Ferreira, J. Neves, & A. Caetano (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 469–500). Amadora: McGraw-Hill.

- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 67–75.
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2011). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Journal of Service Research*, 14(1), 3–23.
- Ostrom, A. L., Bitner, M. J., Brown, S. W., Burkhard, K. A., Goul, M., Smith-Daniels, V., ... Rabinovich, E. (2010). Moving Forward and Making a Difference: Research Priorities for the Science of Service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4–36.
- Ostrom, A. L., Parasuraman, A., Bowen, D. E., Patrício, L., & Voss, C. A. (2015). Service Research Priorities in a Rapidly Changing Context. *Journal of Service Research*, 18(2), 127–159.
- Pacenti, E., & Sangiorgi, D. (2010). Service Design Research Pioneers. *Design Research Journal*, 1(10), 26–33.
- Patrício, L., Falcão e Cunha, J., & Fisk, R. P. (2009). Requirements engineering for multi-channel services: application of the SEB method to a multi-channel bank. *Requirements Engineering*, 14(3), 209–227.
- Patrício, L., & Fisk, R. P. (2013). *Creating new services Design of Multichannel Services View project*. Brisbane: Tilde University Press.
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão e Cunha, J. (2008). Designing Multi-Interface Service Experiences. *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334.
- Patrício, L., Fisk, R. P., & Falcão E Cunha, J. (2011). Designing multi-interface service experiences: The service experience blueprint. *Journal of Service Research*, 10(4), 318–334.
- Patrício, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., & Constantine, L. (2011). Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting. *Journal of Service Research*, 14(2), 180–200.
- Peffer, K., Rothenberger, M., Tuunanen, T., & Vaezi, R. (2012). Design Science Research Evaluation. In Ken Peffer, M. Rothenberger, & B. Kuechler (Eds.), *Design Science Research in Information Systems. Advances in Theory and Practice* (pp. 398–410). Springer.
- Peffer, Ken, Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77.
- Philips, L. D. (1990). Decision analysis for group support. In C Eden & C. Radford (Eds.), *Tackling strategic problems* (p. 150). Londres: Sage.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, J. B., & Gilmore, J. H. (1999). *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.

- Ponsonby-McCabe, S., & Boyle, E. (2006). Understanding brands as experiential spaces: axiological implications for marketing strategists. *Journal of Strategic Marketing*, 14(2), 175–189.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18(3), 5–14.
- Pullman, M. E., & Gross, M. A. (2004). Ability of Experience Design Elements to Elicit Emotions and Loyalty Behaviors. *Decision Sciences*, 35(3), 551–578.
- Rayport, J. F., Jaworski, B. J., & Kyung, E. J. (2005). Best Face Forward: Why Companies Must Improve Their Service Interfaces with Customers. *Journal of Interactive Marketing*, 19(4), 67–80.
- Richardson, G., & Andersen, D. (1995). Teamwork in group model building. *System Dynamics Review*, 11(2), 113–137.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks: The Future beyond Brands*. Nova Iorque: Power House Books.
- Rosenbaum, M. S. (2006). Exploring the Social Supportive Role of Third Places in Consumers' Lives. *Journal of Service Research*, 9(1), 59–72.
- Roy, B. (1996). *Multi-criteria methodology for decision aiding*. Dordrecht: Kluwer.
- Sampson, S. E. (2012). Visualizing Service Operations. *Journal of Service Research*, 15(2), 182–198.
- Sangiorgi, D. (2015). Emerging Issues in Service Design. *The Design Journal*, 18(2), 165–170.
- Santos, R. (1998). *História das Telecomunicações em Portugal*. Lisboa.
- Schein, E. H. (1999). *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Stanford: Addison Wesley Longman.
- Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customer*. Nova Jérícia: Wiley and Sons.
- Shaw, C., & Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*. Nova Iorque: Palgrave MacMillan.
- Shiv, B., & Plassmann, H. (2008). *Revisiting the 'Branding' and the 'Pricing' Routes to the Customer Value Proposition*. Stanford.
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, 62(1), 133–139.
- Shostack, L. G. (1987). Service Positioning Through Structural Change - Process Mapping. *Journal of Marketing*, 51(1), 34–43.
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158.
- Sousa, R., & Amorim, M. (2018). Architectures for multichannel front-office service delivery models. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(3), 828–851.
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). *This is service design: Doing*. Toronto: O'Reilly Media, Inc.

- Tavassoli, N. T. (1998). Language in Multimedia: Interaction of Spoken and Written Information. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 26–37.
- Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P., & Constantine, L. (2012). Customer experience modeling: From customer experience to service design. *Journal of Service Management*, 23(3), 362–376.
- Thompson, D. A., Yarnold, P. R., Williams, D. R., & Adams, S. L. (1996). Effects of Actual Waiting Time, Perceived Waiting Time, Information Delivery, and Expressive Quality on Patient Satisfaction in the Emergency Department. *Annals of Emergency Medicine*, 28(6), 657–665.
- Truong, K. N., Hayes, G. R., & Abowd, G. D. (2006). Storyboarding: An Empirical Determination of Best Practices. *Proceedings of the 6th Conference on Designing Interactive Systems*, 12–21. ACM.
- Turley, L. W., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2015). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23.
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
- Vodafone. (2019). Grupo Vodafone.
- von Winterfeldt, D., & Edwards, W. (1986). *Decision Analysis and Behavioral Research*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Voss, C., Roth, A. V., & Chase, R. B. (2008). *Experience, Service Operations Strategy, and Services as Destinations: Foundations and Exploratory Investigation*. 17(3), 247–266.
- Walls, J. G., Widmeyer, G. R., & El Sawy, O. A. (1992). Building an Information System Design Theory for Vigilant EIS. *Information Systems Research*, 3(1), 36–59.
- Wetter-Edman, K., Sangiorgi, D., Edvardsson, B., Holmlid, S., Grönroos, C., & Mattelmäki, T. (2014). Design for Value Co-Creation: Exploring Synergies Between Design for Service and Service Logic. *Service Science*, 6(2), 106–121.
- Wixom, B. H., & Yen, B. (2013). Maximizing Value from Business Analytics. *MIS Quarterly Executive*, 12(2), 111–123.
- Wuenderlich, N. V., Heinonen, K., Ostrom, A. L., Patrício, L., Sousa, R., Voss, C., & Lemmink, J. G. A. M. (2015). “Futurizing” smart service: implications for service researchers and managers. *Journal of Services Marketing*, 29(6–7), 442–447.
- Zomerdijk, L. G., & Voss, C. A. (2010). Service Design for Experience-Centric Services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67–82.

Anexos

Anexo A - Bibliografia principal e respectivos conceitos

Tópico	Referência
Análise Multicritério de Decisão	(Bana e Costa & Vansnick, 2008); Bana e Costa, De Corte e Vansnick (2012); Belton (1999); Belton e Stewart (2002); Bouyssou et al. (1993); Eden (2004); Fishburn (1994); (Korhonen & Wallenius, 1997);
CEM	Teixeira et al. (2012);
Desenho de Serviços	Costa et al. (2018); Hevner et al. (2004); Ordanini e Parasuraman (2011); Ostrom et al. (2010); Patrício, Fisk, Falcão e Cunha et al. (2011); Pullman e Gross (2004); Sangiorgi (2015); Sangiorgi et al. (2014); Shiv e Plassmann (2008); Shostack (1987); Teixeira et al. (2012); Teixeira et al. (2017); Zomerdijk e Voss (2010);
<i>Design Thinking</i>	Brown e Funk (2008); Bryson (2004); Forlizzi et al. (2008); Stickdorn et al. (2018);
Experiência do Consumidor	do Addis e Holbrook (2001); Gentile et al. (2007); Holbrook e Hirschman (1982); LaSalle e Britton (2003); Metters, King-Metters, Pullman e Walton (2006); Pine e Gilmore (1999); Vargo e Lusch (2004); Zomerdijk e Voss (2010);
Investigação Científica de Desenho	de Gregor e Hevner (2013); Hevner et al. (2004); March e Smith (1995); Walls et al. (1992);
MINDS	Teixeira et al. (2017);
Modelação do comportamento do consumidor	do Bitner (1992); (Haeckel et al., 2003); (Constantine, 2009); Hoffman e Turley (2002); Kotler (1973); Pine e Gilmore (1998); Roberts (2004); Teixeira et al. (2012); Turley e Milliman (2000);
Multidimensionalidade da Experiência do Consumidor	do Brakus (2001); Fornerino, Helme-Guizon e Gaudemaris (2006); (Gentile et al., 2007); Zomerdijk e Voss (2010);
Níveis do Desenho de Serviços	do Ordanini e Parasuraman (2011); Patrício e Fisk (2013); Patrício, Fisk, Falcão e Cunha, et al. (2011); Pullman e Gross (2004); Teixeira et al. (2017);
Requisitos da Experiência do Consumidor	do Dahlsten (2003); Mylopoulos, Chung e Yu (1999); Patrício et al., (2009); Teixeira et al. (2012);

Anexo B - Questionário distribuído online.

Análise da satisfação do consumidor nas lojas de telecomunicações

Enquadramento

Este questionário foi desenvolvido e distribuído no âmbito da dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial no Instituto Superior Técnico, por parte do aluno Bernardo da Silva Vieira Bagorro de Matos.

A sua participação é fundamental e este questionário é anónimo, sendo os dados analisados de forma agregada.

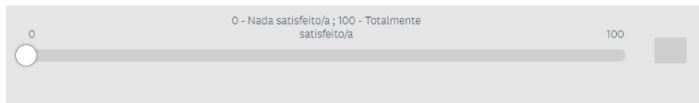
Agradeço desde já a sua participação. Para qualquer esclarecimento, não hesite em enviar um e-mail para bagorro.matos@tecnico.ulisboa.pt

OK

1. Qual é a sua operadora de telecomunicações?

- Meo Vodafone
 NOS Outra
 Nowo

2. Como avaliaria a sua satisfação com a operadora atual? (Para responder, arraste o cursor para a direita até ao valor pretendido)



A horizontal slider scale from 0 to 100. The text above the scale reads "0 - Nada satisfeito/a ; 100 - Totalmente satisfeito/a". A white circular marker is positioned at the far left (0), and a grey square handle is at the far right (100).

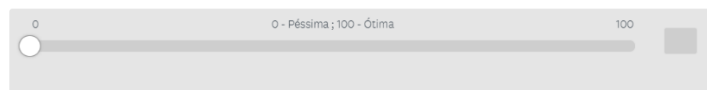
3. Na sua ida à loja, sente que os seus problemas ficaram resolvidos? 4. Costuma dirigir-se à loja acompanhado/a?

- Sim Sim
 Não Não

5. Recomendaria a sua experiência em loja?

- Sim
 Não

6. Como avaliaria a sua experiência em loja? (Para responder, arraste o cursor para a direita até ao valor pretendido)



A horizontal slider scale from 0 to 100. The text above the scale reads "0 - Péssima ; 100 - Ótima". A white circular marker is positioned at the far left (0), and a grey square handle is at the far right (100).

7. Numa escala de -5 a 5, quanto concorda com a importância de cada um dos seguintes fatores na sua experiência em loja?

	-5: Discordo totalmente	-4	-3	-2	-1	0: Não concordo nem discordo	1	2	3	4	5: Concordo plenamente
Ambiente de loja calmo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cheiro característico da loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Disposição dos produtos organizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Interatividade com tecnologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Linguagem clara dos assistentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Loja com design atrativo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Música ambiente agradável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Presença de bancos de espera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Temperatura da loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo de espera reduzido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Por favor, insira a sua idade (É de realçar que os dados serão analisados de forma agregada, pelo que esta informação permanecerá confidencial)

10. Qual o seu distrito de residência?

9. Qual o seu género?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não dizer

Análise da satisfação do consumidor nas lojas de telecomunicações

Fim. Obrigado!

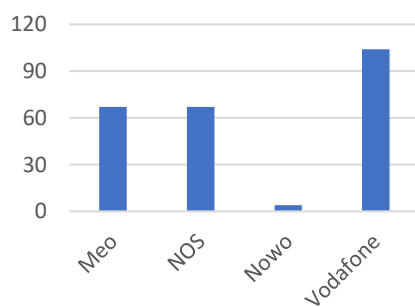
Todas as informações fornecidas neste inquérito são confidenciais, sendo os dados tratados de forma agregada.

Para qualquer esclarecimento, não hesite em enviar um e-mail para: bagorro.matos@tecnico.ulisboa.pt

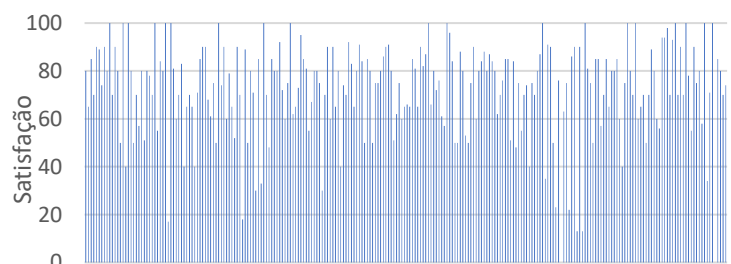


Anexo C - Respostas ao inquérito online.

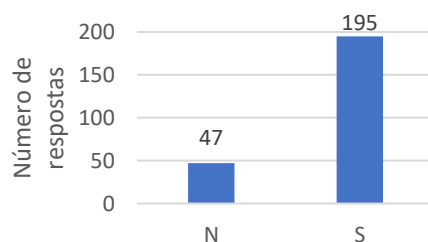
Questão 1



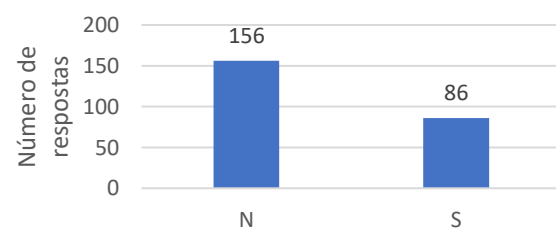
Questão 2

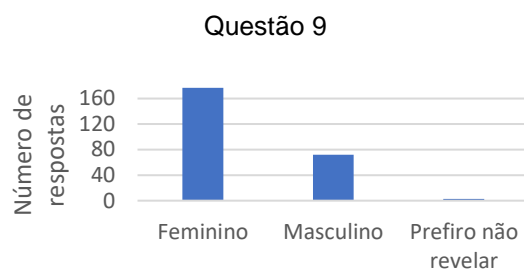
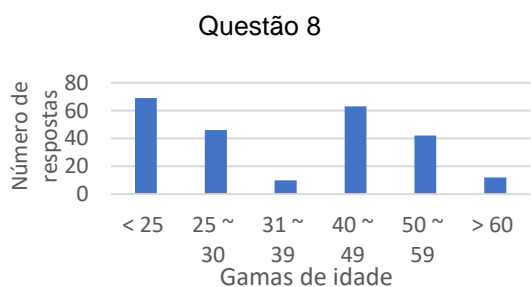
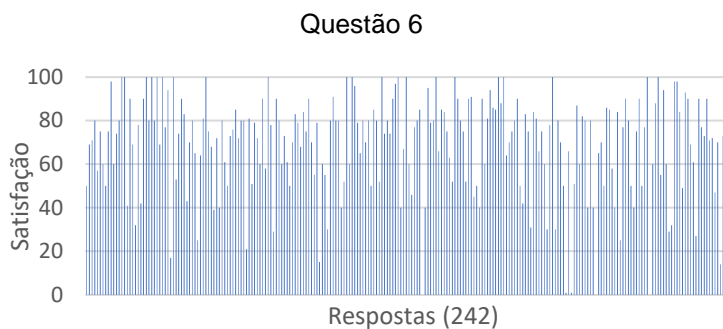
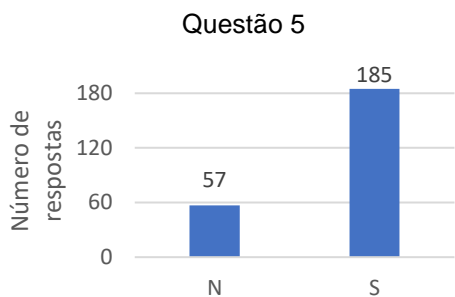


Questão 3

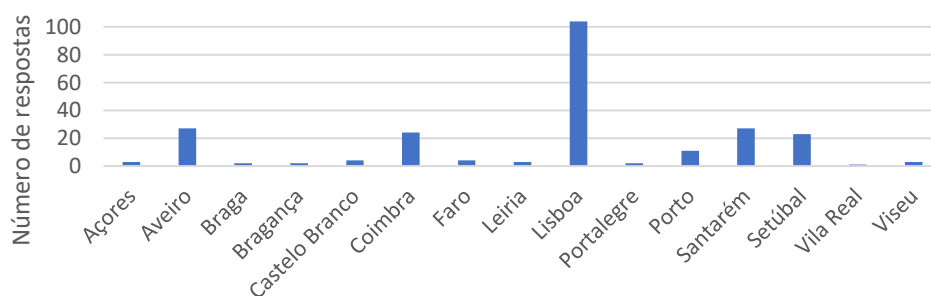


Questão 4

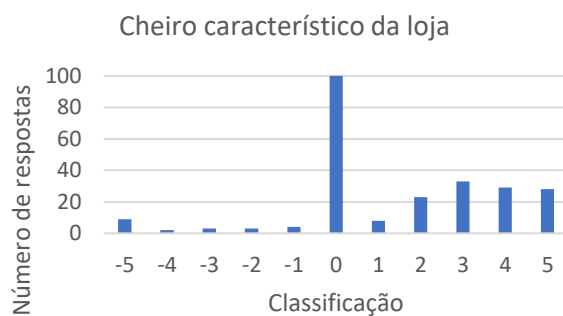
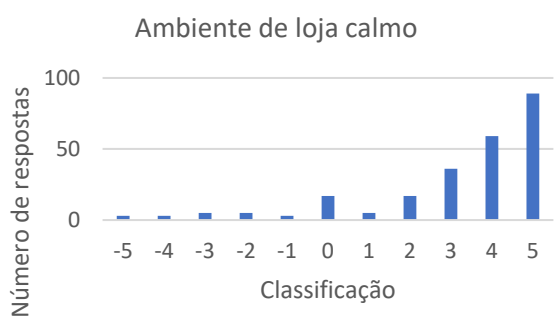


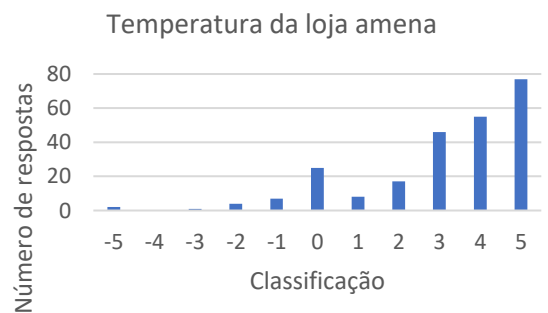
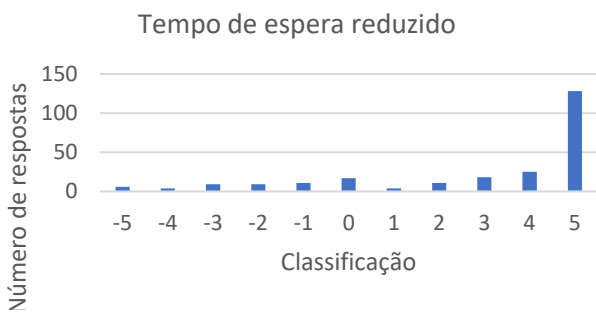
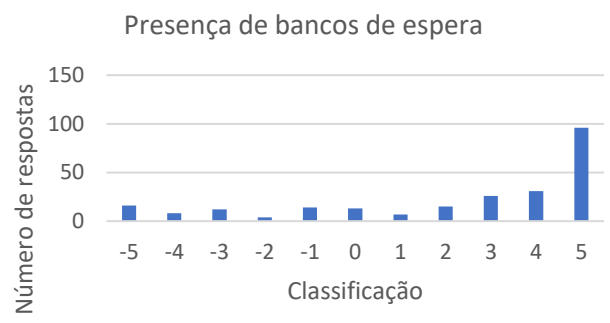
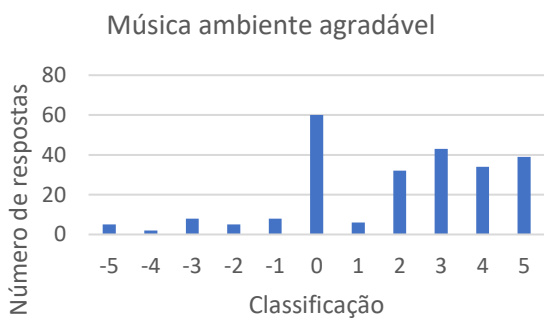
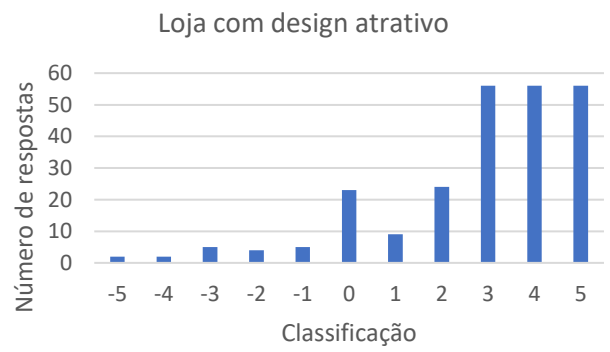
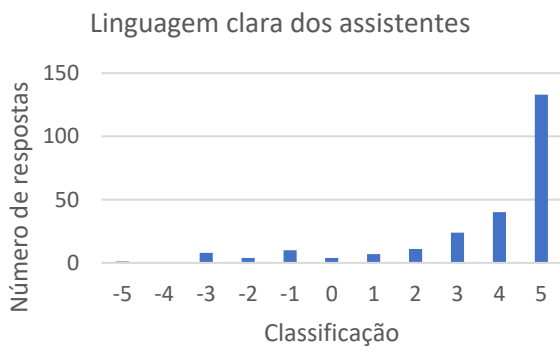
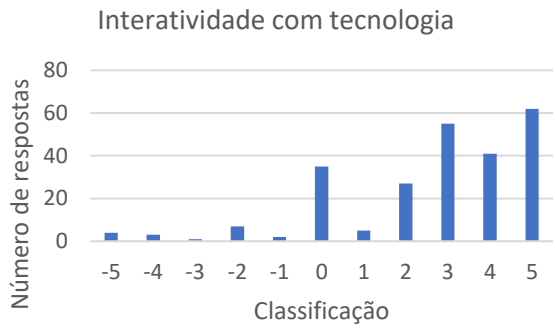


Questão 10: Qual o seu distrito de residência? (242 respostas)



Anexo D - Número de respostas por cada unidade da escala de -5 a 5 (Questão 7)



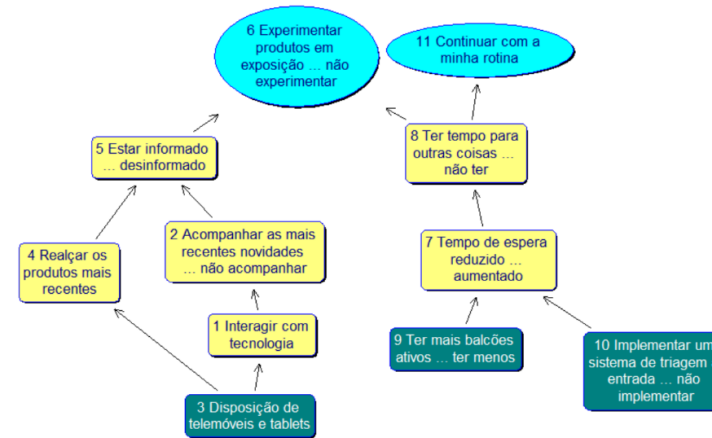


Anexo E - Mapas cognitivos individuais do grupo de foco (via Decision Explorer)

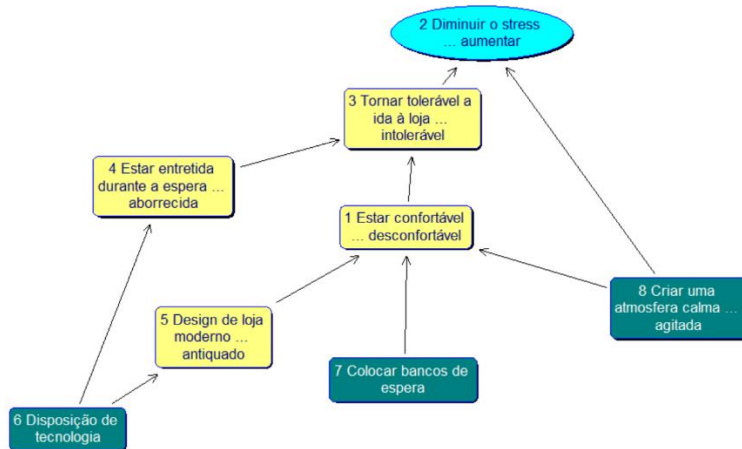
André (Vodafone)



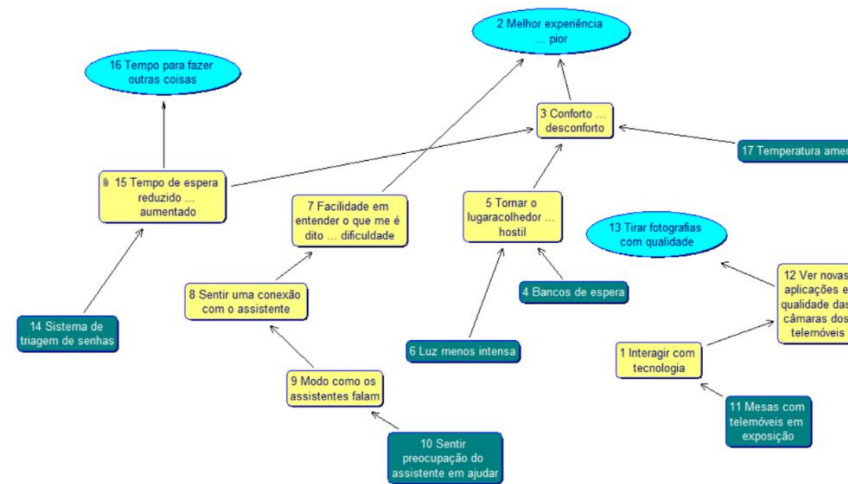
Fernando (Vodafone)



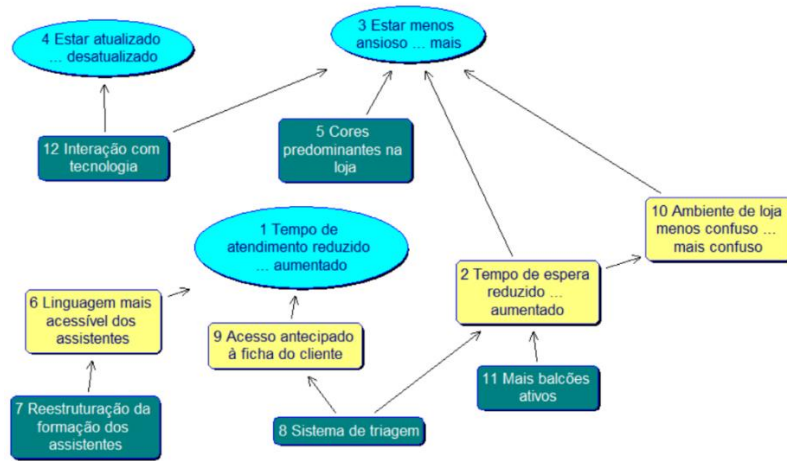
Maria (Nowo)



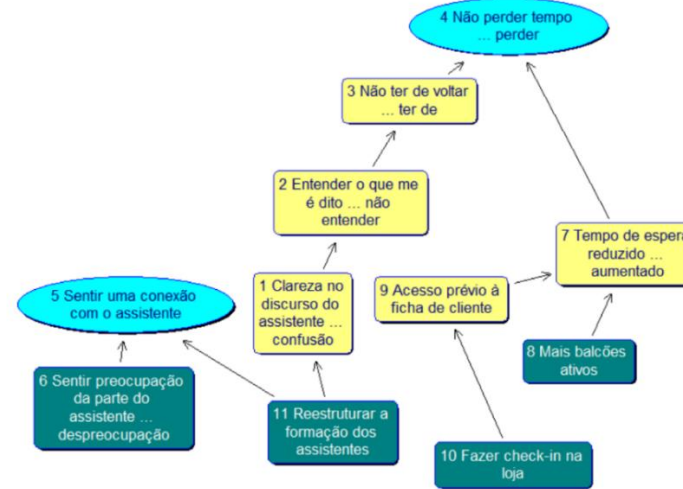
Manuel (Nowo)



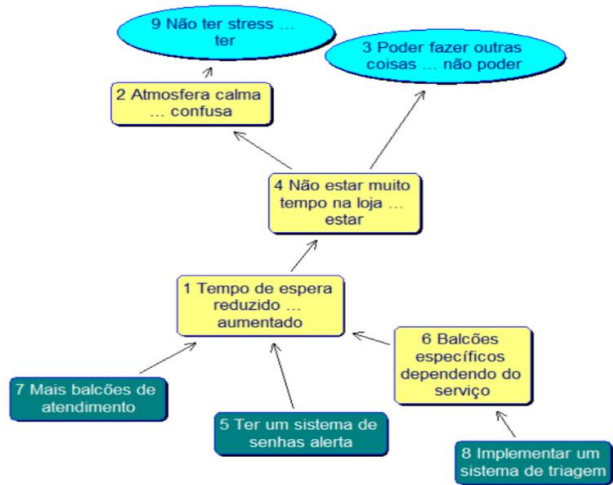
Francisco (MEO)



Leonor (MEO)



Inês (NOS)



Madalena (NOS)

